



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU
ZAMĚŘENÝ NA POSILOVÁNÍ TVORBY HODNOTY PRO
ZÁKAZNÍKA**

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY FOCUSED ON CUSTOMER VALUE CREATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Pavlína Skácelová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Pavλίna Skácelová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj konkurenceschopnosti podniku zaměřený na posilování tvorby hodnoty pro zákazníka

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Přílohy dle potřeby

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této bakalářské práce je návrh opatření při expanzi značky na nový trh s důrazem na rozvoj tvorby hodnoty pro zákazníka. Primárním cílem analytické části je zhodnocení potenciálu expanze značky daného podniku a vyhodnocení podmínek cílového trhu. Návrhová část bude zaměřena na souhrn opatření směřujících k expanzi, včetně zhodnocení jejich realizace.

Základní literární prameny:

AAKER, David. Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-885-6.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-74-0-637-1.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024702541.

TAYLOR, David. Brand management: budování značky od vize k cíli. Brno: Computer Press, 2007. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1818-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavním cílem této bakalářské práce je návrh opatření při expanzi značky na nový trh s důrazem na rozvoj tvorby hodnoty pro zákazníka. Primárním cílem analytické části je zhodnocení potenciálu expanze značky daného podniku a vyhodnocení podmínek cílového trhu. Návrhová část bude zaměřena na souhrn opatření směřujících k expanzi, včetně zhodnocení jejich realizace.

Abstract

The main objective of this work is to propose measures for the development of new tools for the development of value creation for the customer. The primary analysis of analytical tools is focused on market optimization. The design part will focus on the summary of measures for expansion including assessment of their implementation.

Klíčová slova

Konkurence, hodnota pro zákazníka, značka, identita značky

Keywords

Competition, customer value, brand, brand identity

Bibliografická citace

SKÁCELOVÁ, Pavlína. *Rozvoj konkurenceschopnosti podniku zaměřený na posilování tvorby hodnoty pro zákazníka* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119955>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji v první řadě vedoucímu této bakalářské práce, panu doc. Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a za trpělivost, kterou při konzultacích projevil.

Dále bych touto cestou chtěla poděkovat kavárně Dvůrek za projevenou důvěru a poskytnutí informací.

Obsah

ÚVOD	9
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
1.1 MARKETING.....	11
1.1.1 Marketingový mix.....	12
1.1.2 4C.....	13
1.2 ZNAČKA.....	13
1.2.1 Prvky značky.....	14
1.2.2 Faktory ovlivňující značku.....	15
1.2.3 Identita značky.....	15
1.2.4 Branding.....	18
1.3 SPOTŘEBITELSKÁ HODNOTA.....	18
1.3.1 Hodnota pro zákazníka.....	19
1.4 BUSINESS MODEL CANVAS	19
1.4.1 Business model lean Canvas.....	22
1.4.2 Hodnotová nabídka.....	23
1.5 KONKURENCE	24
1.5.1 Konkurenceschopnost	25
1.5.2 Konkurenční výhoda.....	25
1.6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	26
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	27
2.1 ZHODNOCENÍ SITUACE KAVÁRNY NA SOUČASNÉM TRHU	27
2.1.1 Zákazníci kavárny na současném trhu	27
2.1.2 Analýza marketingového mixu na současném trhu	29
2.1.3 Business model na současném trhu	36
2.1.4 Hodnotová nabídka na současném trhu	37
2.1.5 Konkurence na současném trhu	38
2.1.6 Faktory ovlivňující značku na současném trhu.....	38
2.1.7 Identita značky na současném trhu.....	39
2.1.8 Klíčové příležitosti a slabiny značky.....	41
2.2 ZHODNOCENÍ BRNĚNSKÉHO TRHU	41
2.2.1 Konkurence na brněnském trhu	41
2.2.2 HODNOCENÍ HLAVNÍCH KONKURENTŮ NA BRNĚNSKÉM TRHU	47

2.2.3	CANVAS	53
2.2.4	Identita značky	55
2.2.5	Marketingový mix hlavních konkurentů	61
2.3	ANALÝZA VNĚJŠÍCH ČINITELŮ	70
2.3.1	Politické	70
2.3.2	Ekonomické	71
2.3.3	Sociální	72
2.3.4	Technologické	73
2.4	SWOT ANALÝZA	74
2.4.1	Silné stránky podniku	74
2.4.2	Slabé stránky podniku	74
2.4.3	Příležitosti nového trhu	75
2.4.4	Hrozby nového trhu	75
3	VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ	77
3.1	VÝCHODISKA	77
3.2	KONCEPT MOŽNÉHO ROZVOJE ZNAČKY	78
3.2.1	Návrh konceptu kavárny	80
3.3	DALŠÍ KROKY REALIZACE	88
	ZÁVĚR.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	93
	SEZNAM GRAFŮ	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK	102
	SEZNAM PŘÍLOH	103

ÚVOD

Troufám si tvrdit, že většina lidí si ráda odpočine a relaxuje. Pro každého pojem „relaxace“ však znamená něco jiného. Pro někoho odpočinek doma, pro jiné posezení s přáteli, či dokonce relaxace v rámci sportu. Všechny tyto skupiny požitkářů se však shodnou na tom, že příjemné prostředí je základ. Prostor, kde se člověk dokáže uvolnit a užívat si přítomný okamžik.

Prosadit se na trhu je v dnešní době čím dál více složitější. Obliba v kavárenských podnicích roste, a tak roste i jejich počet, zejména ve velkých městech, kde kavárnu dnes najdeme na každém rohu. Konkurence je tedy vysoká, a tak je důležité, aby podnik přinášel svým zákazníkům vyšší přidanou hodnotu než konkurenti.

Tato myšlenka vedla také k založení kavárny, o které tato práce bude. Jedná se o kavárnu, která je situována v malé obci jménem Bořetice u Hustopečí. Není zde přílišná konkurence, a tak kavárna roste na popularitě, ale každý cílevědomý podnikatel chce určitě víc, než jeden prospěšný podnik, a proto majitel uvažuje nad expanzí značky na nový trh.

Na povrch se však dostává otázka, zda je možné, vůbec tuto myšlenku podpořit, zejména když jde o Brněnský trh, který je více rozmanitý a je zde široká škála podniků. Úkolem této práce je, pokusit se odpovědět na tuto otázku.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je návrh opatření při expanzi značky na nový trh s důrazem na rozvoj tvorby hodnoty pro zákazníka.

Značka momentálně sklízí spoustu pozitivních ohlasů, nicméně je zavedena na poměrně malém trhu, kde nepanuje vysoká konkurence. A proto, že se značce tak daří uvažují majitelé vstup na Brněnský trh, kde je konkurence znatelně větší.

Primárním cílem je zhodnocení potenciálu expanze značky daného podniku a vyhodnocení podmínek cílového trhu. V teoretické části vymezím tedy základní pojmy a východiska, která napomůžou dále při zpracování analytické části.

Hlavním cílem analytické části je zhodnocení potenciálu expanze značky daného podniku a vyhodnocení podmínek cílového trhu. K tomu využiji analýzu PEST. Ta vychází ze základních faktorů, které ovlivňují makroprostředí. Pokud zná firma vývoj těchto faktorů, napomůže to při zkoumání budoucích vlivů a přizpůsobení se jim.

Pro zhodnocení potenciálu expanze značky podniku využiji také analýzu 7P, která je zaměřena právě na služby a ukazuje marketingový mix z pohledu zákazníka.

Dalším nástrojem bude analýza identity značky, kdy porovnáím identitu zkoumaného podniku s hlavními konkurenty.

Hlavní složkou při přesunu podniku je také jedinečná hodnota, díky které se budou zákazníci vracet. Na tu se zaměřím pomocí business modelu Canvas. Opět ji porovnáím s klíčovými konkurenty a pomocí této metody se zaměřím se na přenositelnost značky, zda je vůbec možná.

Návrhová část bude zaměřena na souhrn opatření směřujících k expanzi, včetně zhodnocení jejich realizace. V této části můžou nastat dvě situace. První z nich je, že značka bude natolik konkurenceschopná, aby mohla vstoupit na trh. V tom případě navrhnu opatření směřující k tomu, aby se co nejvíce usnadnil vstup na tento nový trh. Ve druhém případě, kdy značka nebude schopna ustát konkurenci vytvořím návrh změn tak, aby firma dokázala prorazit se svou značkou a konceptem i na jiném trhu, než na kterém právě působí a daří se jí.

Harmonogram zpracování této bakalářské práce je k práci přiložen jako příloha č.1.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první, teoretické, kapitole rozeberu tematiku z teoretického hlediska. Problematika je rozebrána z pohledu několika autorů, a to jak domácích, tak zahraničních. Obsahem této kapitoly jsou tedy poznatky odborné literatury stěžejní pro tuto práci.

1.1 Marketing

Pro správné pochopení této práce a následujících pojmů je velice důležité vymezit si pojem marketing. Od toho se totiž odvíjí všechna další témata a je tak základním stavebním kamenem.

Pojem marketing si může každý vyvodit jinak, pro někoho to je nástroj komunikace se zákazníky, pro někoho možnost někomu prodat svůj výrobek a pro někoho nástroj konkurenceschopnosti. Všichni mají ve své podstatě pravdu, téma je široce obsáhlé a také proto existuje velké množství definic. Nyní uvedu ty nejznámější.

Asi jedním z nejznámějších jmen je Kotler Philip, který popsal marketing jako *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“*

(Kotler a kol., 2007, s. 40).

„Marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb, a současně vytvářet zisk“ (Kotler, Keller, 2013, s. 35).

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předpovídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“ (Světlík, 2005, s. 10).

Je důležité uvědomit si, že marketing není jednorázová záležitost, ale jedná se o činnost, která musí být vykonávána konstantně a v dnešní době i napříč celou organizací. Opakování je důležité, zejména kvůli velké konkurenci, která je dnes již téměř ve všech odvětvích. Při polevení jakéhokoli oddělení v marketingu by to mohlo mít velmi negativní dopady na celou firmu. Posílený marketing je potřeba zejména v době úpadku v životním cyklu výrobku. Je potřeba přicházet na trh s novými inovacemi, vylepšeními, výhodami oproti konkurenci.

1.1.1 Marketingový mix

Marketingový mix by měl být v dnešní přehlcené době, kdy je na trhu mnoho firem, základem každého podniku. Jedná se o základní vymezení, od kterého se odvíjí celá řada aktivit firmy a vytváří si tak svůj okruh zákazníků a zkoumá jejich přání a potřeby.

Základem jsou takzvaná „4P“ pro služby je však vhodnější rozšířený model „7P“.

Produkt: produkt či služba je základem. Nejedná se zde pouze o produkt jako takový, ale jde zde také o jeho vlastnosti, materiál, provedení a odlišení se od konkurence (Zamazalová, 2009, s. 3).

Místo: místem jsou myšleny hlavně distribuční cesty a odpovědi na otázky jaké distribuční cesty firma zvolí, dostupnost těchto sítí a jaký bude zvolen sortiment výrobků či služeb (Zamazalová, 2009, s. 3).

Cena: Cena je jediný atribut z celého marketingového mixu, který generuje zisk. Velká část zákazníků vnímá cenu jako jeden z nejvíce ovlivňujících faktorů při nákupu. Nejedná se jen o cenu jako takovou, ale jde také zejména o platební podmínky, cenovou politiku podniku či slevy, ceníky atd. (Zamazalová, 2009, s. 3).

Propagace: je plán, jak zviditelnit výrobek či službu tak, aby propagace byla efektivní a přilákala nové zákazníky. Jde o vztahy s veřejností, snaha dostat se zákazníkovi co nejbližší. Je možné využívat například podpory prodeje, kdy zákazník ocení vždy něco navíc může se jednat jak o slevovou kartičku na příští nákup, prodlouženou záruku či možnost prodloužené doby pro vrácení zboží zpět (Zamazalová, 2009, s. 3).

Lidské zdroje: u služeb je jednou z hlavních aspektů lidská síla. Zaměstnanci by měli být dostatečně motivovaní, kvalifikovaní a ochotní. Kontakt zákazníka a zaměstnance může být klíčový v tom, zda si zákazník v budoucnu zvolí stejný podnik (Hanzelková, 2009, s. 43).

Procesy: Jde o co největší zefektivnění všech procesů, které probíhají v podniku. Ať jde o informace, zásobování či platební procesy (Astuti, 2015, s. 69).

Prostředí: Jde o to, jak působí prostředí na zákazníky. Můžeme sem zařadit jak prostory, čistotu, atmosféru (Astuti, 2015, s. 69).

1.1.2 4C

V marketingovém mixu 4C jde o pohled zákazníka na marketingový mix. Není zde snaha maximalizace zisku, ale dostat se blíže k zákazníkovi, porozumět mu a uspokojit jeho potřeby.

Řešení potřeb zákazníka: V této analýze se řeší zejména co zákazník potřebuje a proč by měl chtít zrovna daný produkt. Spotřebitelé si totiž hledají co nejpohodlnější, nejbližší, nejefektivnější cestu, jak uspokojit své potřeby. Je tedy potřeba znát potřeby a přání zákazníků, snažit se jim vyhovět a nesoustředit se pouze na zisk (Kaňovská, 2015, s. 39).

Náklady, které zákazníkovi vznikají: U nákladů, které zákazníkovi vznikají je důležité zahrnout také jiné faktory působící na konečnou částku vynaloženou za produkt/službu, než je kupní cena. Může jít například o dopravu na místo, servis, komplementy... (Kotler, Armstrong, 2003, s. 107).

Dostupnost řešení, pohodlí: Jak jsem již zmínila, zákazníci hledají nejpohodlnější, nejrychlejší a nejpřímočařejší cestu k tomu, jak své potřeby uspokojit v rozsahu odpovídajícím jejich představám. Podnik by se tedy měl snažit vyjít co nejvíce vstříc svým zákazníkům (Kotler, Armstrong, 2003, s. 107).

Komunikace: Komunikace se zákazníky je jeden z nejvíce klíčových bodů, na které by se měl podnik zaměřit. Komunikací se nemyslí pouze propagace, ale oboustranná komunikace se zákazníky, kdy je zákazníkům nasloucháno. Je tedy důležité zjišťovat zpětnou vazbu, přání, stížnosti a potřeby od zákazníků (Kaňovská, 2015, s. 39).

1.2 Značka

Protože se celá práce točí zejména kolem pojmu „brand“ a „branding“ je důležité si tyto pojmy probrat a vysvětlit, co vyjadřují.

Značka, či anglicky brand, je vlastnost firmy, jedince, služby či výrobku odlišit se od konkurence. Značkou můžeme chápat název firmy, design, logo, symbol nebo jakýkoli jiný znak, definující zboží nebo službu, odlišující prodejce od ostatních. Jde o jedinečnost výrobku nebo služby, která tvoří přidanou hodnotu. Značka může určovat jednu položku, skupinu položek nebo pro firmu jako celek (Healey, 2008, s. 7).

1.2.1 Prvky značky

„Prvek značky je vizuální nebo verbální komunikace, která slouží k identifikaci a diferenciaci produktu.“ (Přibová, 2000, s. 43).

Mezi tyto prvky řadíme následující:

Jméno:

Výběr jména je důležitý krok pro firmu. Zákazníci si takto budou firmu pamatovat a přechod na jiné jméno by mohl mít negativní dopad na dobře zavedenou značku. Jméno by mělo být jedinečné, srozumitelné, snadno vyslovitelné a nekomplikované (Přibová, 2000, s. 43).

Logo a symboly:

Pro propojení symbolů se značkou je důležité vždy uvést název značky, aby si je lidé byli schopni do budoucna spojit, a tak posílit vazby mezi symboly a značkou. (Přibová, 2000, s. 44).

Symbol může být nic neříkající obrázek, pokud je ten obrázek znám pod značkou, která má důvěru zákazníků, stává se z něj logo. Značka má určitý vizuální kontext, příběh, emoce, ty oddělují symbol od značky (Healey, 2008, s. 7).

Představitel: Představitelem je myšlen speciální symbol, který má reálnou podobu. Příkladem může být Alza, která využívá zeleného panáčka pro svou značku. Při pohledu na něj se každému vybaví právě tato společnost (Přibová, 2000, s. 45).

Slogan: Sloganem je myšleno krátké slovní spojení, při kterém se potencionálnímu zákazníkovi vybaví daná firma. Měl by být snadno zapamatovatelný, krátký a dostatečně výstižný. Mezi nejznámější slogany můžeme zařadit například značku obuvi a sportovního vybavení Nike a jejich „just do it“ (Přibová, 2000, s. 45).

Popěvek: tento prvek nemá každá značka, ale mnohé jich využívají například při internetových či televizních reklamách. Jedná se o hudební prvek značky někdy může jít například o slogan který je zhudebněn. Vydat se touto cestou může být pro značku značně přínosné, protože výrazně napomáhá budovat povědomí o značce, problémem je to, že tyto popěvky mají tendenci rychleji stárnout a po čase většinou začnou lidi obtěžovat. Může jít např. o XXXLutz a jejich píseň, kterou připojili k televizní reklamě. (Přibová, 2000, s. 45).

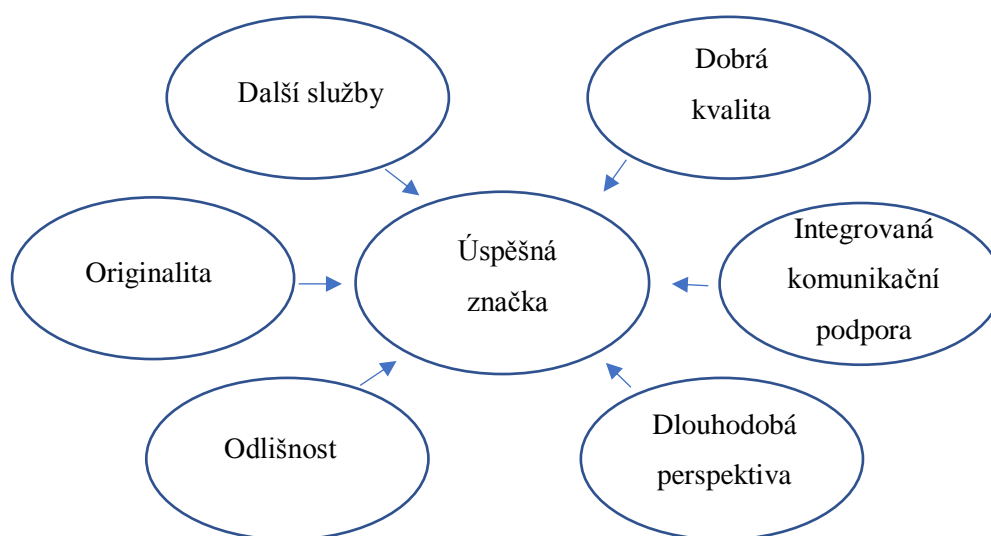
Obal: Obal má celou řadu funkcí od ochranné přes identifikační, zajištění přepravy, usnadňující manipulaci až po okrasnou. Obal by neměl být příliš nákladný co se týče

materiálu, potisku atd. nicméně v dnešní době je důležité, aby se obal výrazně odlišil od ostatních, a tak by při jeho vývoji firma určitě šetřit neměla (Příbová, 2000, s. 46)

1.2.2 Faktory ovlivňující značku

V následujícím obrázku můžeme vidět faktory, které ovlivňují značku a dělají ji úspěšnou.

Všechny následující faktory jsou přidanou hodnotou služby nebo výrobku a tím si získávají zákazníky, kteří budou mít tendenci se díky těmto doprovodným službám ke značce vracet. Zvyšuje se tak loajalita zákazníků vůči značce (Příbová, 2000, s. 20)



Obrázek 1: Faktory úspěšnosti značek
(Zdroj: vlastní zpracování dle Pelsmacker, 2003)

1.2.3 Identita značky

Důležité u pojmu identita značky, je ukázat, jakým způsobem se liší od image značky. U firemní identity jde zejména o to, na jaké pozici se firma nachází, či chce nacházet. Firemní identita se od firemní image liší tím, že image je již finálním obrazem této identity (Valová, 2010, s. 9).

Vše záleží zejména na pocitu zákazníka. Jde o emoci, kterou si zákazník spojí s produktem, firma se tyto pocity snaží ovlivňovat a přetvářet do pozitivních. Identita firmy je důležitá pro všechny podniky, pomáhá jim dostat se do podvědomí ve správném čase, místě a ve správném „obrazu“ (Valová, 2010, s. 9).

Firemní identita zahrnuje nejen jednotlivý vizuální styl, ale také minulost společnosti, nápady, vize, mikroprostředí podniku, firemní filozofii a neméně důležité etické hodnoty (Vysekalová, 2009, s. 14)

Mezi hlavní charakteristiky identity značky patří:

- **Fyzické charakteristiky:**

Jedná se o fyzický vzhled výrobku, který si každý zákazník vybaví při vyslovení dané značky. Může se jednat o písmo, spojení barev, tvar, balení, ale i například znělku. Takový typický vzhled můžeme znát třeba u lahve Coca-coly či u hranolek McDonald's (Přibová, 2000, s. 22).

Jinými slovy, postava značky změní na abstraktní a nehmotné charakteristiky na něco viditelného. To pomáhá spotřebitelům spojit si společnost se sadou vizuálních detailů (inkbotdesign.com, 2017).

- **Osobnost značky:**

Každá značka je vnímána odlišně a popsána mnoha vlastnostmi, můžou se objevit vlastnosti jako akční, přátelská, stará, luxusní, moderní... Popsat značku však můžeme taky dle demografie či životního stylu. Osobnost značky vytváří pouto se zákazníky, a tak posiluje značku jako celek (Aaker, 2003, 119).

Osobnost značky může také sama firma zosobnit tím, že značku bude prezentovat celebrita či kreslená postavička, které můžeme vidět v reklamách firmy. Nosičem osobnosti může být vizuál (logo, postavička...), audio (znělka, tón, slogan...) (Taylor, 2007, s. 97).

Způsobem, jak vysvětlit tento koncept, by bylo zavřít oči a pokusit se představit vaši značku jako skutečného člověka z masa a kostí a popsát ho. Je to muž nebo žena? Je to klidná a uvolněná nebo profesionální? A co jejich věk a úroveň vzdělání? To vše pomůže identifikovat nejen osobnost značky, ale i cílové publikum, které se k ní bude moci vztahovat (inkbotdesign.com, 2017).

- **Kulturní hodnoty:**

Podle pojetí značky Prism, je kultura aspektem, který se odvolává na kulturu a hodnoty země, z níž značka pochází, a na její demografické prvky. Proto Opel, Mercedes-Benz nebo BMW vždy trvají na známém německém inženýrství,

přesnosti a přesnosti, čímž odrážejí hodnoty svých cílových zákazníků (inkbotdesign.com, 2017).

- **Vztahy:**

Jde zejména o vztah, kterým se podnik prezentuje na veřejnosti. Každá značka se snaží vyvolat nějakou emoci, ke které si daný výrobek či značku zákazník přiřadí. Například Coca-cola se prezentuje příjemnými společnými chvílemi s rodinou nebo konáním dobrých skutků (Příbová, 2000, s.22).

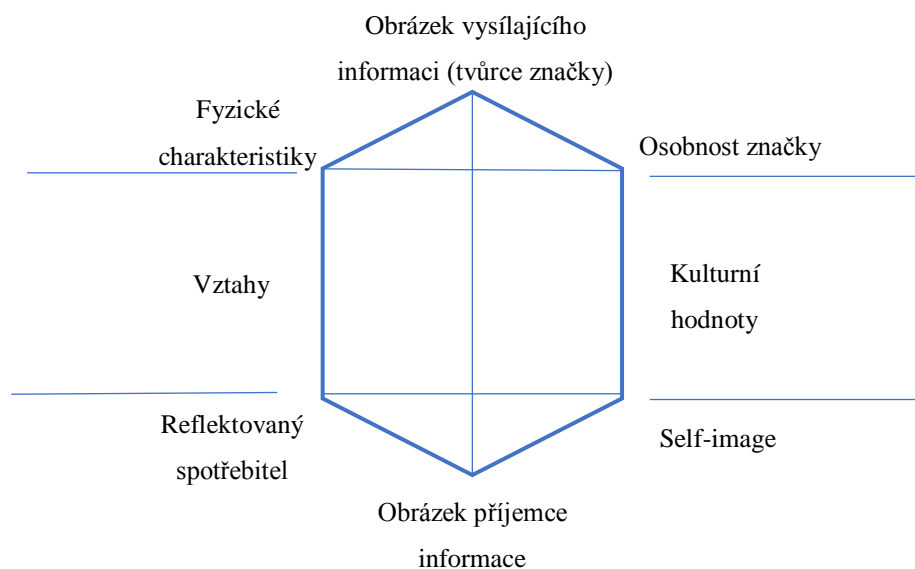
- **Self-image (vnímání sebe sama):**

Self-image je o tom, jak se zákazníci určité značky vidí sami. Značky poté mohou těžit z toho, že začlení tento obraz sebe sama do své identity. Proto je nezbytné zaměřit se na své publikum s laserovou přesností a pokusit znát své zákazníky (inkbotdesign.com, 2017).

- **Typický reflektovaný spotřebitel:**

Existuje jemný, ale podstatný rozdíl mezi vnímáním sebe sama a reflektovaným spotřebitelem. Zatímco první je o myšlence zákazníků na sebe, druhá je o tom, jak značky vnímají své zákazníky. Reflektovaný spotřebitel může být popsán jako soubor stereotypních pojmů zákaznické základny značky, používaný pro propagační účely a zvýrazněný v reklamách (inkbotdesign.com, 2017).

Tyto charakteristiky lze dát do přehledného šestiúhelníku viz obrázek č. 2.



Obrázek 2: Identita značky

(Zdroj: vlastní zpracování dle Kapferer převzato z Příbová, 2000)

1.2.4 Branding

Branding je proces, který vytváří loajalitu zákazníků vůči dané značce. Vytváří mentální struktury, které napomáhají spotřebiteli utřídit si znalosti, které již o produktech či službách má, způsobem, který mu později usnadní rozhodovací proces a přinese tak dané společnosti hodnotu. Aby bylo možné vytvořit cennou značku a celkově efektivní strategii branding, musí být spotřebitel přesvědčen, že mezi značkami určité kategorie existují smysluplné rozdíly. (Daly, 2015, s. 14).

Mathew Healey popisuje branding ve své knize následujícím způsobem. „*Proces systematického spojování záměrně vytvořené symbolické identity s podstatou značky, který má vyvolat a posléze naplnit očekávání. Může obsahovat určení nebo vymezení této podstaty. Téměř vždy je jeho součástí tvorba identity*“ (Healey, 2008, s. 248).

Branding není jen souboj firem o loajalitu zákazníků, ale patří sem i další atributy jako například aktivity sloužící k dalšímu budování značky. Zahrnujeme sem například návrh loga, sloganu, tvorbu hodnot této značky, tvorbu identity a vztahy se zákazníky. Branding má tři hlavní úkoly a těmi jsou:

Posílení povědomí o značce:

Nejdůležitější je vyvolat diskusi o této značce, zacílit správně reklamu (Sabaková, 2017, s. 36).

Budovat kladné vztahy:

Je dobré si potencionální zákazníky předcházet, ale také budovat vztahy se zákazníky stávajícími (Sabaková, 2017, s. 36).

Odlišnost značky:

Lidé mají rádi, když vlastní něco jedinečného, a proto by měla značka být schopna se odlišit od konkurence a tím zákazníkovi nabídnout přidanou hodnotu (Sabaková, 2017, s. 36).

1.3 Spotřebitelská hodnota

Spotřebitelská hodnota je důležitým aspektem každé značky. Spotřebitelskou hodnotu udává vztah mezi užitností a spotřebitelem. V případě, kdy spotřebitel neshledá užitnost výrobku či služby, tedy neuspokojí se jeho potřeby či přání, pravděpodobně nebude mít ke značce důvěru a jeho nákup se již opakovat nebude. Pokud hodnota podniku, převyšuje očekávanou hodnotu narůstá i pravděpodobnost, že se zákazník opakovaně vrátí.

1.3.1 Hodnota pro zákazníka

Tvorba hodnoty se k marketingu připojila v průběhu 21. století, kdy se lidé začali více soustředit na zákazníka a jeho přání a potřeby. Boj o přízeň způsobil snahu vytvoření co nejvyšší hodnoty pro zákazníka, a touhu získat výhodu před konkurencí. Samotný proces rozdělil P. Kotler do tří kroků.

Jako první je volba hodnoty. Tento krok se utváří ještě před samotným výrobkem či službou. Jedná se o volbu vhodného segmentu, cílového trhu a také o positioning této hodnoty. Positioningem je myšleno hlavně vytyčení si odlišných postavení v mysli zákazníka, získání si jejich důvěry a zvýšení povědomí o značce. Volbou firmě nejbližšího segmentu a také výběrem cílených zákazníků firma dosáhne toho, že bude moci vytvořit marketingový mix „na míru“ a zvýšit tak své šance na větší dosah.

Dalším krokem je poskytnutí hodnoty, zde se odpovídá na základní otázky o výrobku či službě. Rozhoduje se o ceně, distribuci či vlastnostech (Kotler, Keller, 2013, s.53).

Třetím a posledním krokem je sdělení hodnoty. Zde se zejména soustředíme na marketing jako takový, řadíme sem propagaci výrobku pomocí různých aspektů, které dělíme podle toho, jaký segment jsme zvolili a jakou volíme strategii v propagaci. (Kotler, Keller, 2013, s.53).

Hodnota značky pro zákazníka definuje a napomáhá k tomu, aby byl zákazník rychle zorientován (znaky, symboly atd.), šetří čas spotřebitelů a urychluje rozhodovací proces a také zaručuje stejnou jakost a kvalitu nehledě na to, kde byl výrobek zakoupen. (Příbová, 2000, s. 20).

1.4 Business model Canvas

Alexander Osterwalder popisuje business model následovně: „Business model popisuje, jak organizace vytváří, dodává a zachycuje hodnotu“ (Osterwalder, 2010, s. 14).

- 1. ZÁKAZNICKÝ SEGMENT:** Zákazníci jsou srdcem každého obchodního modelu. Bez zákazníků nemůže žádná společnost přežít. Pro lepší uspokojení zákazníků musíme společnost rozdělit na segmenty se společnými požadavky, potřebami nebo například chováním. Obchodní model může definovat jeden nebo více zákaznických segmentů, organizace se následně musí rozhodnout, se

kterými segmenty bude nadále pracovat a kterými se nadále zajímat nebude (Osterwalder, 2010, s. 20).

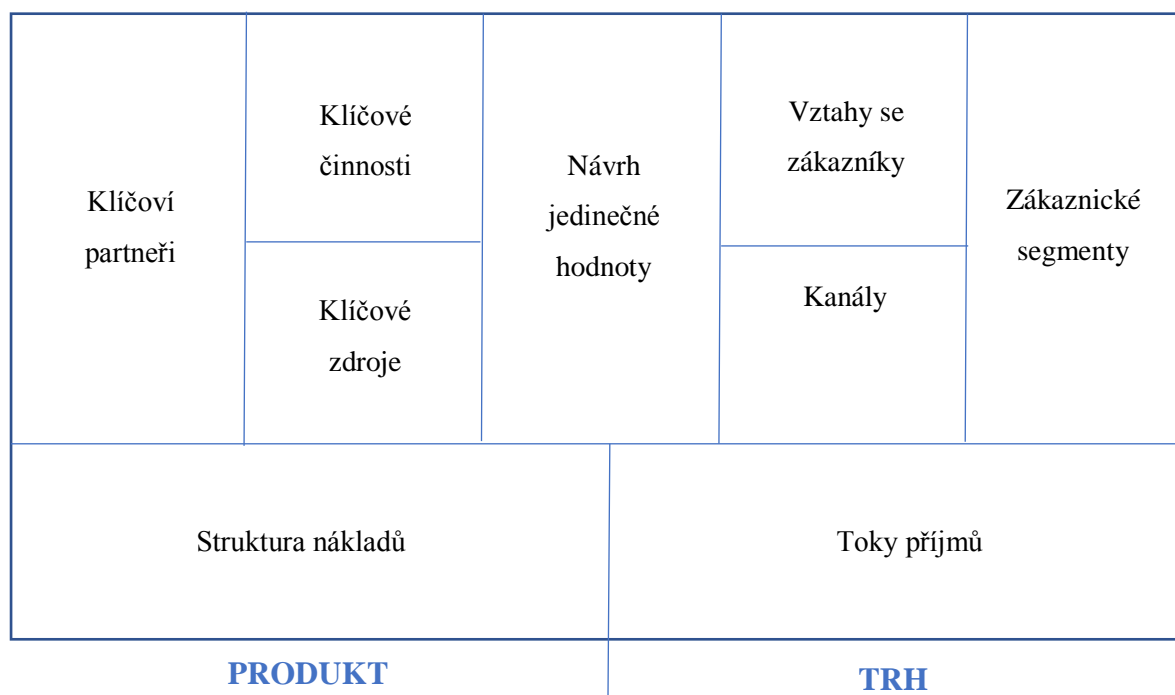
2. **NÁVRH JEDINEČNÉ/ UNIKÁTNÍ HODNOTY:** Jde zejména o to „...čím se lišíte a proč stojíte za to, aby vám byla věnována pozornost“ (Maurya, 2016, s. 49).

Jde o propojení produktů a služeb, vytvářejících hodnotu pro specifický segment zákazníků. Jedná se o hodnoty, reagující na přání zákaznického segmentu. První věcí se kterou se setká každý podnik a kterou musí provést není prodej nebo uskutečnění transakce, ale získání pozornosti zákazníků. Jde o propojení výrobků a služeb, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Hlavním cílem je zejména to, aby se lidé do podniku vraceli a dávali mu přednost před ostatními tzv. se mu „dostali pod kůži“. (Maurya, 2016, s. 51).

3. **KANÁLY:** Kanály představují komunikaci firmy se zákazníky. Lze je také využít pro zvýšení povědomí o firmě, službách a výrobcích. Primárně se zde jedná o navázání kladných vztahů se zákazníky. Kanály mohou být využity taky například pro umožnění nákupu specifických produktů a služeb či poskytnutí zákaznické podpory při nákupu (Osterwalder, 2010, s. 26).
4. **VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY:** Tento blok popisuje typy vztahů se zákazníky, které společnost vytváří se specifickými zákaznickými segmenty. Firma by si měla objasnit, jaký typ vztahu chce udržovat s daným segmentem. Vztahy mohou být řízeny motivacemi jako získání zákazníků, udržení zákazníků či zvýšení prodeje (Osterwalder, 2010, s. 28).
5. **TOKY PŘÍJMŮ:** Představuje příjem hotovosti, kterou společnosti generuje od každého zákazníka. Společnost se musí zeptat sama sebe, za jakou hodnotu je daný segment zákazníků skutečně ochoten zaplatit. Odpověď na tuto otázku napomáhá firmám generovat jeden či více příjmů z každého zákazníka (Osterwalder, 2010, s. 30).
6. **KLÍČOVÉ ZDROJE:** Klíčové zdroje jsou strategická aktiva, která je třeba, aby firma měla větší nebo cílenější míru než vaši konkurenti. Obchodní model Canvas navrhuje, že existují tři základní typy podnikání: produkt, rozsah a infrastruktura. Ty mají tendenci mít podobné typy klíčových zdrojů. Tyto zdroje dávají možnost

každému podniku utvářet hodnotovou nabídku, pronikat na nové trhy a udržovat dobré vztahy (Osterwalder, 2010, s. 36).

7. **KLÍČOVÉ ČINNOSTI:** Jedná se o aktivity, které musí firma vykonat, aby její business model fungoval, jsou důležité k dlouhodobé úspěšnosti podniku. Stejně jako klíčové zdroje, vytváří tyto aktivity hodnotu pro zákazníka, napomáhají udržet si zákazníka a udržují dobré vztahy (Osterwalder, 2010, s. 36).
8. **KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ:** Každý podnik potřebuje pro svou existenci ještě další subjekty. Může se jednat jak o dodavatele, odběratele či zákazníky (Novák, 2015).
9. **STRUKTURA NÁKLADŮ:** Popisuje všechny potřebné náklady k provozu podniku. Popisuje nejdůležitější vzniklé náklady v rámci obchodního modelu. Tyto náklady jde poměrně snadno vypočítat po správné definici klíčových zdrojů, činností a klíčových partnerství (Osterwalder, 2010, s. 40).



Obrázek 3: Business model Canvas
(Zdroj: Alexander Osterwalder, 2010)

1.4.1 Business model lean Canvas

„Lean Canvas je adaptace nástroje Business Model Canvas Alexe Osterwaldera, který popisuje v knize Business Model Generation.“ (Maurya, 2016, s. 49).

Pro nové projekty se používá upravený model tzv. „lean canvas“ zaměřuje se na hlavně na to, aby firma měla navrhnout dostatečně promyšlený a dokázala předejít problémům, které by mohly při realizaci projektu nastat. Pro potřebu tohoto modelu byly některé položky nahrazeny:

PROBLÉM/ POTŘEBA MÍSTO KLÍČOVÝCH PARTNERSTVÍ: Většina firem neuspěje, ne proto, že se jim nepodaří vybudovat to, co chtějí, ale proto, že ztrácejí čas, peníze a úsilí při vytváření špatného produktu. Významnému přispěvateli k tomuto selhání může vést nedostatek řádného „pochopení problému“ od samého počátku (Maurya, 2012).

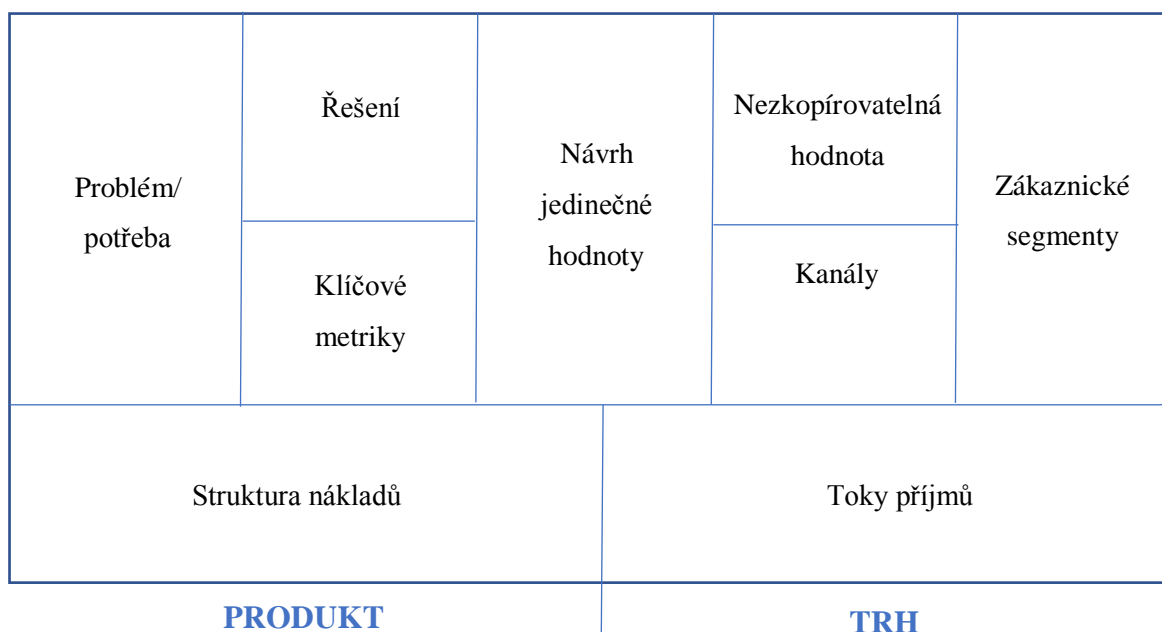
ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ MÍSTO KLÍČOVÝCH ČINNOSTÍ: Jakmile podnik pochopí problém, je v nejlepší pozici, aby mohl definovat možné řešení a problém vyřešit či mu dokonce předejít (Maurya, 2012).

KLÍČOVÉ METRIKY MÍSTO KLÍČOVÝCH ZDROJŮ: Firmy se často utopí v moři čísel ve snaze přinést pořádek do chaosu. V jakémkoli daném časovém okamžiku však existují jen některé klíčové akce (nebo klíčové makroekonomické metriky).

Neschopnost identifikovat správnou metriku může být katastrofální, což vede k plýtvajícím činnostem, jako je předčasná optimalizace nebo nedostatek prostředků při honbě za špatným cílem. Zpočátku by se tyto klíčové metriky měly soustředit na hodnotové metriky a později se posunout směrem ke klíčovým motorům růstu (Maurya, 2012).

NEZKOPÍROVATELNÁ HODNOTA MÍSTO VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY: Je další název pro konkurenční výhodu nebo překážku vstupu, které se často nacházejí v podnikatelském plánu. Jen málo začínajících podniků, které mají skutečnou nekopírovatelnou výhodu v první den, což znamená, že toto pole bude prázdné.

Cílem tohoto boxu není odradit firmy od toho, aby postupovaly vpřed ve své vizi, nýbrž aby je neustále povzbuzovali, aby pracovali na hledání/budování své nekopírovatelné hodnoty. Jakmile firmy dosáhnou počátečního úspěchu je nevyhnutelné, že na trh vstoupí konkurenti, kteří tuto hodnotu budou chtít „zkopírovat“. Pokud proti nim nebudou mít firmy obranu, hrozí, že budou rychle nahrazeny následovníky (Maurya, 2012).



Obrázek 4: Lean Canvas
(Zdroj: Ash Maurya, 2016)

1.4.2 Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka navazuje na business model Canvas, jedná se o soubor činností, kterými se podniky snaží uspokojovat potřeby svých zákazníků. Podnik tak může jednoduše rozklíčovat a porozumět potřebám svých zákazníků.

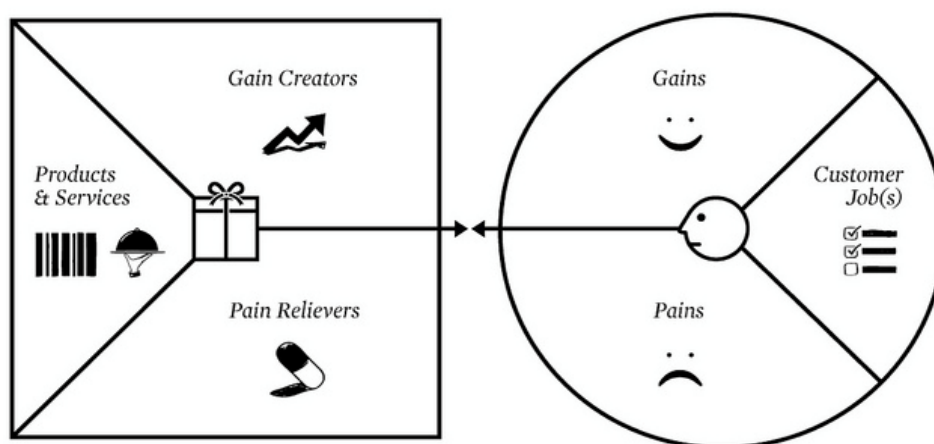
Hodnotová nabídka je přesně to, proč si zákazník upřednostní jednu firmu před druhou, řeší totiž zákazníkův problém nebo je uspokojuje.

Hodnotová nabídka se skládá ze dvou základních částí, první, zaměřená na zákazníka, obsahuje Pains, Gains a Job (Mencl, 2014).

- **PAINS:** Jedná se o negativní aspekty, kterým se snaží zákazníci předejít a vyhýbají se jim. Jde o vše, co zákazníky obtěžuje, může jít například o emoce či nepříjemné situace (Mencl, 2014).
- **GAINS:** Jde o činnosti, které zákazníkům jednoduše udělají radost či něco usnadní (Mencl, 2014).
- **JOB:** Jedná se o činnosti, které musí zákazník provádět, ať už se jedná o osobní, pracovní, sociální či emocionální sféru (Mencl, 2014).

Druhá část, se zejména zaměřuje na to, co může firma zákazníkovi nabídnout, jde o hodnotovou nabídku (Mencl, 2014).

- **PRODUCT SERVICES:** To, co firma nabízí zákazníkům, aby uspokojila jejich potřeby a přání (Mencl, 2014).
- **PAIN RELIEVERS:** Jak služby či produkty napomáhají snížit „pains“ (Mencl, 2014).
- **GAIN CREATORS:** Možnosti, jakými může firma zvýšit zákazníkovi „gains“ (Mencl, 2014).



Obrázek 5: Hodnotová nabídka
(Zdroj: Mencl, převzato od Alexander Osterwalder)

1.5 Konkurence

Konkurenční prostředí se skládá ze souboru dvou či více objektů, které na sebe vzájemně působí a snaží provádět stejnou či obdobnou činnost ve snaze splnit jasně definované cíle. Firmy se tedy snaží o dosažení co největší efektivity a úspěšnost své značky (Čichovský, 2002, s. 20).

Konkurence je přirozený jev na trhu, který je žádaný. Bez existence konkurence by nastal monopol a trh by nebyl schopen fungovat tak, jak správně má. Firmy by si nasazovaly zbytečně vysoké ceny s vidinou vysokého zisku a spotřebitelům by nezbývalo nic jiného než vysokou částku zaplatit, nebo statek či službu oželit.

Avšak ani v dnešní době neexistuje dokonalá konkurence. Podmínky pro dokonalou konkurenci, které nejsou v současné ani dohledné době možné na trhu realizovat. Jedná se zejména o to, že je vyžadováno, aby na trhu bylo velké množství firem, byl volný vstup do daného odvětví a všechny statky či služby by měli stejnou jakost a cenu (Škapa, 2016, s.60).

1.5.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost by měla být jednou z hlavních vlastností každé úspěšné firmy. Napomáhá firmě udržet si jak stabilitu na trhu, tak loajalitu zákazníků.

Je těžké definovat jednoznačně konkurenceschopnost, závisí na mnoha faktorech, mezi které řadíme tržní strukturu, časové období, tržní strukturu a kontext (Řeřábek, 2011, s. 13).

Pro udržení si žádané konkurenceschopnosti je důležité věnovat veškerým potencionálním konkurentům pozornost a zejména těm, o kterých si myslíme, že by mohly být velkou hrozbou pro podnik. Je důležité shromažďovat veškeré informace, sledovat weby, sociální sítě, pořádané akce, předvídat budoucí aktivitu atd. Větší podniky na průzkum konkurenčních firem mají lidi či celá oddělení, která se snaží být vždy o krok napřed před konkurencí a podle toho plánují další strategii podniku. (Řeřábek, 2011, s. 13).

Konkurenční prostředí se skládá ze souboru dvou či více objektů, které na sebe vzájemně působí a snaží provádět stejnou či obdobnou činnost ve snaze splnit jasně definované cíle. Firmy se tedy snaží o dosažení co největší efektivity a úspěšnost své značky.

1.5.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je tvořena z hodnoty, kterou je podnik schopný nabídnout svým zákazníkům či potencionálním kupujícím a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Za tuto hodnotu považujeme vše, co jsou zákazníci ochotni zaplatit. Vše, co firma dělá je za účelem zajištění a udržení si konkurenční výhody (Porter, 1994, s. 20).

Konkurenční výhoda jako taková může být cokoliv, čím je firma výjimečná a čím se od konkurence odlišuje, může to být jedinečný výrobek, design, způsob výroby, užité technologie, jakost, cena výrobku či služby. Konkurenční výhodou můžou být také dobré jméno značky, vztahy firmy s veřejností, spokojení zaměstnanci nebo i schopné vedení a mnoho dalších faktorů, které dělají firmu jedinečnou na trhu, na kterém působí (Porter, 1994, s. 20).

1.6 Shrnutí teoretické části

První kapitola této bakalářské práce se zabývala teoretickými podklady získanými z odborné literatury, týkající se problematiky této práce. Literaturu jsem použila jak domácí, tak zahraniční.

Hlavní část analýz v této práci je založena na značce, a to hlavně její identitě a unikátní hodnotě. Pojem značka plní důležité funkce jak pro zákazníky, tak pro firmu samotnou. Díky značce je zákazník schopen rozpoznat výrobce a přiřadit si k výrobku či službě emoci. Značka napomáhá zákazníkům při rozhodování, jaký výrobek či službu koupit a tím se snižují tzv. „náklady na hledání“. Zákazník po krátkém čase zjistí, s jakou firmou se ztotožňuje a jaké výrobky či služby mu vyhovují. Usnadňuje to tedy rozhodování při příštím nákupu. Je důležité vědět, jaké faktory značku ovlivňují, proto se v následující kapitole na tyto faktory zaměřím.

Značka a její identita je jedním ze základních nástrojů pro řízení značky. Identita je to, díky čemu zákazník okamžitě rozpozná, o jaký jde výrobek a od jaké je firmy. Identita značky napomáhá k vytváření vzájemných vazeb mezi firmou a zákazníkem.

Dalším pojmem, který v této práci několikrát zazněl je pojem konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost podniku je schopnost obhájit své místo na trhu v neustálém konkurenčním boji. Konkurence na kavárenském trhu každým rokem roste, proto je důležité proti konkurenci bojovat a vytvářet si konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda je důležitým faktorem, kdy podnik získá převahu nad ostatními konkurenty.

Dalším pojmem stěžejním pro tuto práci je hodnota pro zákazníka. Při studování tvorby hodnoty pro zákazníka jsem se primárně opírala o knihy Philipa Kotlera. Hodnota pro zákazníka vychází z konkurenční výhody. Jde o hodnotu, kterou je podnik schopen nabídnout, aby uspokojil zákaznickovy potřeby. Jedná se tedy o vztah mezi užitností a spotřebitelem. Tento vztah definuje také například marketingový mix. Nebudu v této práci využívat základní marketingový mix 4P, ale rozšířený marketingový mix obsahující 7P.

Stěžejní pro tuto práci je také business model Canvas a lean Canvas. V této práci budu oba business modely využívat. Pro analýzu na současném trhu volím Canvas zejména proto, protože jde o již zavedený podnik. Lean Canvas by měl být především využíván pro projekty, které se budou teprve realizovat nebo jsou na úplném začátku tzv. start-up projekty.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Kavárna Dvorek je mladým rozvíjejícím se podnikem na jihu Moravy ve vesnici Bořetice. Do této oblasti přišli s novým, pro tuto oblast neotřelým konceptem, který sama kavárna vnímá následujícím způsobem: „*Jsmo kavárna v designovém kontejnerovém modulu na dvorku bořetické fary s venkovním posezením pod jabloní. Výběrová káva, dezerty, limonády a horké nápoje z vlastních sirupů, víno, sýry, paštiky a delikatesy, pivo a další...*“ (www.dvorekboretice.cz, 2019).

Kavárna je situována hlavně ve venkovních prostorách a v přilehlé stodole, tudíž je přes zimu zavřena a funguje hlavně v letní a podzimní sezóně, kdy tam zavítá spousta turistů, kteří tuto oblast navštěvují zejména kvůli vinobraní.

Svou oblibu si získala zejména moderním designem, kdy se snaží sladit vše do souladu s přírodou. Je tedy možné vidět motivy přírody téměř všude.

2.1 Zhodnocení situace kavárny na současném trhu

Kavárna je na svém současném trhu, v Bořeticích u Hustopečí, poměrně úspěšná. Lidé ji navštěvují a jejich počet stále roste. Někteří se, dle slov majitele, sem i pravidelně vrací. Tato podkapitola má za úkol zjistit, jak je zavedená značka konkurenceschopná na současném trhu.

2.1.1 Zákazníci kavárny na současném trhu

Důležitým faktorem při vstupu na nový trh je loajalita zákazníků. Pokud firma dokázala vytvořit loajalitu na současném trhu, je pravděpodobné, že by tuto hodnotu mohla nabídnout i na novém trhu. Sestavila jsem proto dotazník, který byl zaměřený na zhodnocení kavárny z pohledu zákazníka.

Dotazník se skládal pouze z šesti otázek. Nechtěla jsem dělat dotazník příliš dlouhý a komplikovaný, abych nikoho neodradila od vyplnění. Nezahrnovala jsem zde záměrně ceny čehokoliv na Dvorku, protože jsou lidé citliví na téma cenové politiky a výši cen.

Dotazník se skládal z otázek, které jsou uvedeny v příloze č. 5. a nalezneme zde také podrobné výsledky v podobě grafů, zde je pouze okomentuji.

Hodnocení kavárny bylo v průměru 8,3 hvězdiček z 10. Tohle považuji za opravdu dobrý výsledek. Nelze vyloučit, že vždy se najde někdo, komu něco nevyhovuje nebo se mu to

nelíbí. Co jednomu přijde jako skvělý a originální nápad někomu může přijít nevkusné nebo dokonce hloupé.

O kavárně se zákazníci převážně dozvěděli na stránkách Facebooku. Několik jedinců na doporučení od rodinných příslušníků či známých. Respondenti z Bořetic a blízkého okolí uváděli, že do kavárny zavítali proto, aby věděli, co se v okolí děje.

Počtem návštěv jsem chtěla zejména zjistit, zda se zákazníci rádi vrací. Jde tu o loajalitu, kterou by firma měla mít, aby měla pořád zákazníky. Okolo 50 % lidí zde byli v rozmezí 2-3 návštěv, 28,9 % zde byli více než třikrát a pouhých 11,1 % se sem již nikdy nevrátili. Tohle považuji za dobré skóre a jsou zde vidět znaky loajality zákazníků ke značce.

Následně jsem se ptala na to, zda by na základě své návštěvy doporučili kavárnu svým známým. Drtivá většina odpovědí byla ANO. Což vidím jako další znak loajality zákazníků.

Na personál jsem se ptala zejména kvůli tomu, že při poskytování služeb je důležitý zážitek a pokud obsluha jakkoliv pochybí, zákazník to vnímá velice negativně. Je tedy důležité si na tohle dát pozor. Zde nebyly reakce až tak přívětivé. Ve 40 % se objevily odpovědi jako „personál byl milý“, „personál byl velice příjemný“. Na druhou stranu si 60 % stěžovalo na pomalost obsluhy, špatnou delegaci práce atd. Jde vidět, že je tu značný prostor na zlepšení.

Nakonec jsem se ptala na pravděpodobnost využití služeb Dvorku před jinými. Jsem si vědoma, že konkurence v okolí Bořetic není příliš velká. Odpovědi na výběr byly 0,25,50,75 a 100 %. Většina uvedla, že na 50 % by využila raději služeb Dvorku než konkurence. To podlamuje mou teorii o loajalitě, ukazuje to, že kavárna je v podvědomí zákazníků a berou ji jako možnost, ale také že to není jejich „priorita“ a první volba. Pouze 11 % lidí by bylo ochotno vybrat si tuto kavárnu jako svou stoprocentní první volbu.

Tento dotazník mě přesvědčil o tom, že na to jde Dvorek strategicky dobře. Snaží se využívat marketing zaměřený zejména na zákazníka. Je samozřejmé, že je na trhu pouze krátce a lidi potřebují čas a energii na to, vytvořit si k podniku nějaké pouto a loajalitu. Ukazuje se, že podnik je v podvědomí lidí a Ti ho berou jako možnost při rozhodování, kde stráví svůj volný čas.

Na téma zákazníci jsem také položila několik otázek majiteli podniku Ondřeji Morávkovi. Zajímalo mě zejména to, zda se zákazníci vrací. Je to totiž známkou loajality podniku. Odpověď jsem dostala následující:

„Ano, zákazníci se k nám vrací pravidelně. Někteří několikrát do měsíce, Ti z bližšího regionu. Ti ze vzdálenějších míst třeba každý rok při výletu na jižní Moravu. Procentuálně to ale nedokážeme stanovit, respektive by to byl jen náš odhad“ (Rozhovor s Ondřejem Morávkou).

Další můj dotaz směřoval na vnímání zákazníků.

„Zákazníky vnímáme velmi pozitivně. Máme dva okruhy zákazníků. Jedna skupina nás cíleně hledá a přijde k nám už se znalostí co je Dvůrek a jakou máme nabídku. Druhá skupina na nás narazí náhodně, zejména v rámci vinařské turistiky a obecně turistiky po jižní Moravě“ (Rozhovor s Ondřejem Morávkou).

2.1.2 Analýza marketingového mixu na současném trhu

Marketingový mix je využíván jako metoda, která stanovuje produktovou strategii. Obsahuje všechny činnosti potřebné pro vzbuzení poptávky po výrobcích či službách.

V tomto případě využiji rozšířený marketingový mix, který je určen pro podniky provozující služby.

MARKETINGOVÝ MIX Z POHLEDU PODNIKU:

Produkt:

Kavárna nenabízí příliš široký sortiment. Zapříčiněno je to také pečlivým výběrem lokálních dodavatelů a důrazem na kvalitu nikoli kvantitu. Sortiment tedy nedominoje svou šíří, ale hlavně svou hloubkou.

Kavárna nabízí dva druhy kávy odebírané od Rebelbean a to Guatemala La Bolsa (espresso) a Ethiopia Duromina (filtrovaná káva "batch brew")

Najdeme zde několik druhů úpravy káv od klasického espresa, přes cappuccino, flatwhite, latte a jejich úpravám až k filtrované kávě. Tuto hloubku nalezneme také u vína, jehož nabídka je zde opravdu pestrá. Kavárna odebírá víno od jedenácti dodavatelů, kteří jsou známí především kvalitními a ceněnými víny jako například vinařství Horák, které získalo na nejprestižnější vinné soutěži Vinalies Internationales Paris 2018 zlatou medaili již třikrát po sobě.

Kavárna mimo jiné nabízí také nealkoholické víno, které v dnešní době není na trhu příliš nabízeno.

Jídlo je odebíráno také od lokálních dodavatelů. Dezerty odebírá kavárna od svých osvědčených zdrojů již od svého založení. Časem se přidala i domácí poctivá zmrzlina. Nalezneme zde ale také slané pochutiny, které jsou odebírány buďto od specializovaných prodejen jako je například sýrárna Klimeš, Taurus sýrárna, paštikárna Katarína a Jiří Jelínkovi či řeznictví Hakalík (www.dvorekboretice.cz).

Tabulka 1: Přehled nabídky Dvorek:: café & wine bistro::

Alkoholické nápoje	Nealkoholické nápoje	Jídlo
Víno	Káva	Dezerty
Cider	Čaj	Zmrzlina
Sekty	Sycené nápoje	Uzeniny
-	Voda	Sýry
-	Domácí limonády	Paštiky
-	Horké nápoje z domácích limonád	-
-	Nealkoholické víno	-

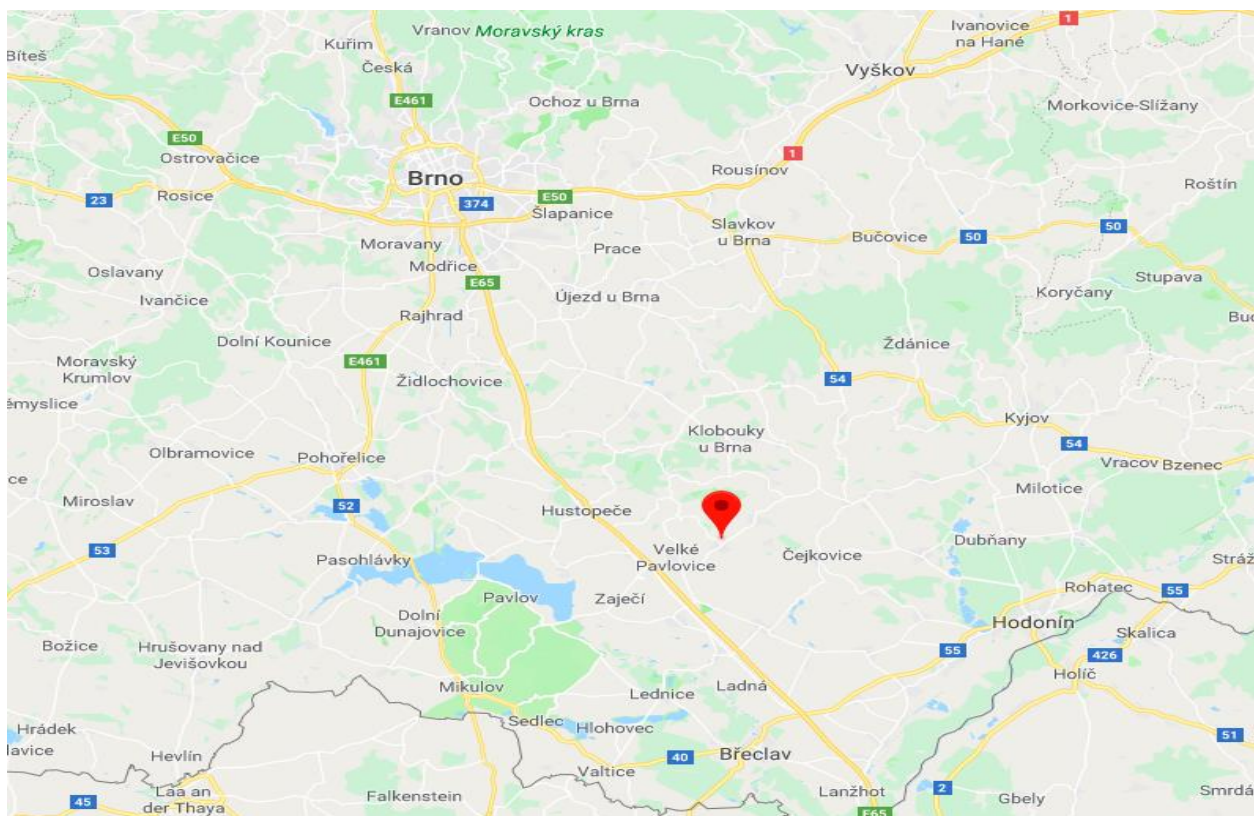
(Zdroj: vlastní zpracování dle www.dvorekboretice.cz)

Místo:

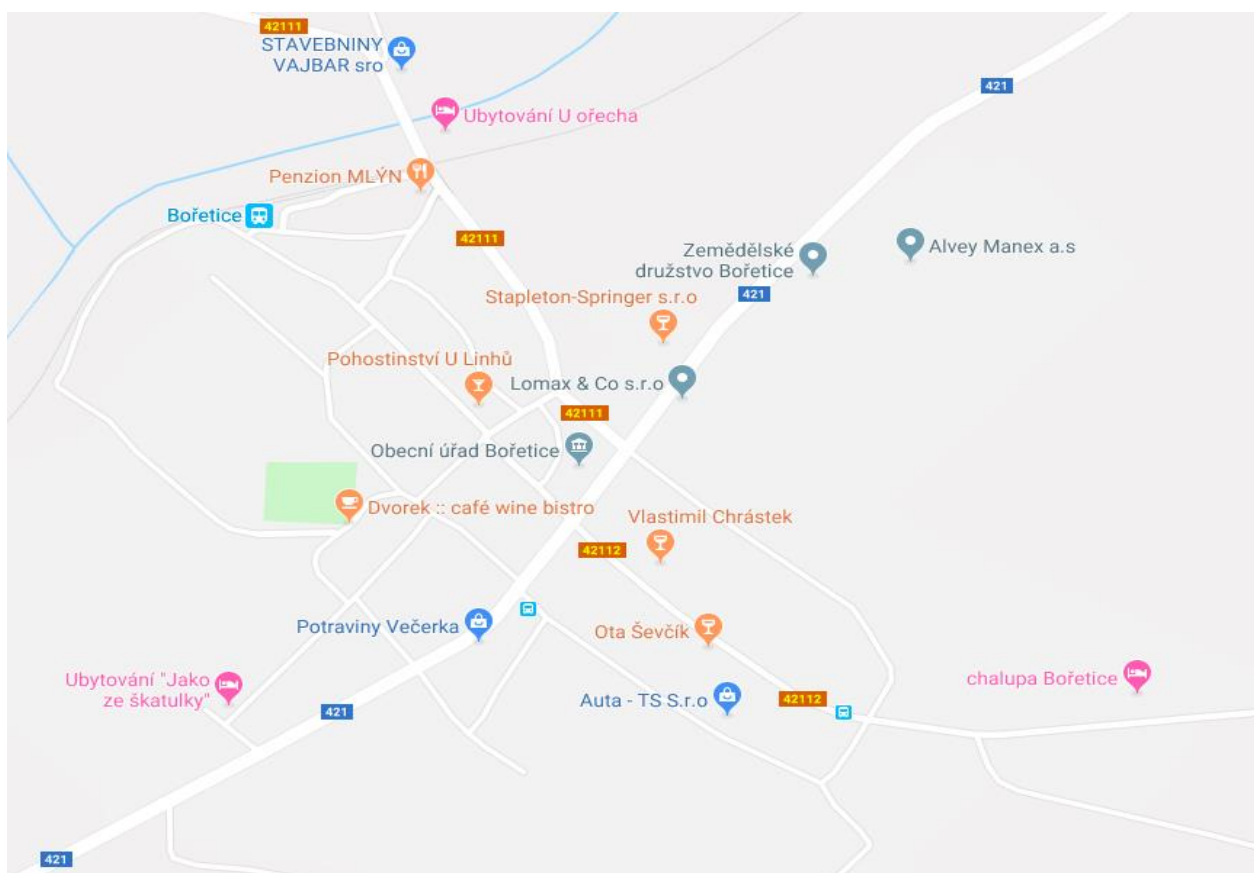
Jak již bylo zmíněno kavárna se nachází na jihu Moravy v malé obci Bořetice u Hustopečí, tu najdeme 42 kilometrů od centra města Brna (na obrázku č. 6 znázorněno červeným špendlíkem).

Pokud vezmeme uspořádání obce v potaz, kavárna se nachází kousek od hlavní silnice, vedle kostela (rozložení obce viz obrázek č. 7). Kavárna využívá své polohy a zaměřuje se na lokální dodavatele, tak aby mohla podzvednout jeden ze svých cílů, a to ukázat Moravskou pohostinnost jak turistům, tak i lidem bydlícím v blízkém okolí podniku.

Trh, na kterém kavárna působí nemá velkou konkurenci. Kavárna se samozřejmě nejvíce zaměřuje na trh s kávou.



Obrázek 7: Mapa trasy Bořetice u Hustopečí – Brno
(Zdroj: www.googlemaps.cz)



Obrázek 6: Mapa Bořetic u Hustopečí
(Zdroj: www.googlemaps.cz)

Cena:

Cena je nastavena na úrovni srovnatelných brněnských podniků. Kávu tedy pořídíme v rozmezí čtyřiceti korun za (espresso) až do 65 korun (Café latte). V letní sezóně je možné koupit také dražší kávy jako například espresso-tonic, které se pohybuje okolo osmdesáti korun či ledová káva s domácí zmrzlinou, která se pohybuje na stejné cenové hladině jako espresso-tonic.

Dezerty se pohybují v rozmezí 40-100 korun. Mezi nejlevnější dezerty patří makronky mezi ty dražší řadíme dorty a dezerty, ke kterým řadíme například dorty či i makronky, které jsou dělané v maxi provedení a jsou prokládány ovocem. V letní sezóně je možné koupit si domácí zmrzlinu, která stojí cca 40 korun (závisí od druhu zmrzliny).

U paštik, sýrů a uzenin záleží hlavně na jejich druhu a ostatních aspektech, které mohou tuto cenu ovlivnit. Kavárna je nabízí většinou v kombinaci např. sýrové prkénko, sýrovo-uzeninové prkénko, prkénko ze všech delikates, které Dvorek nabízí. Ceny se pohybují od 130 korun (paštika) až do 400-500 korun (prkénko s delikatesami, záleží na vybraných surovinách).

Ptala jsem se také majitele na to, zda jejich ceny, které jsou nastavené jako na Brněnském trhu, neovlivňují poptávku na současném trhu v Bořeticích. Odpověď zněla: „Lidé si v dnešní době raději připlatí za kvalitnější produkty, proto nemůžeme říct, že by třeba vyšší ceny ovlivňovaly podnikání negativně, samozřejmě za předpokladu, že se vyšší ceny projeví do kvality“ (Rozhovor s Ondřejem Morávkou).

Propagace:

Propagace probíhá především v online prostředí. Kavárna se prezentuje na sociálních sítích jako je Instagram, Facebook či Tripadvisor, ale vlastní také webové stránky.

Kavárna se snaží být na sítích aktivní a oznamovat všechny novinky, nadcházející akce anebo o každodenním chodu kavárny. Snaží se zde také komunikovat se zákazníky při pozitivních ohlasech, i při negativních. Sleduje zpětnou vazbu na Google hodnocení, facebookovém hodnocení a také na výše zmíněném Tripadvisoru a majitelé dělají vše pro to, aby se kavárna díky těmto ohlasům zlepšovala.

Jejich vizitkou jsou tedy zejména jejich zákazníci a kavárna spoléhá na tzv. word of mouth tzn. doporučení spokojeného zákazníka svým, přátelům a známým.

Část reklamy také tvoří spontánně vznikající a prezentované zkušenosti bloggerů a influencerů. Větší váhu pro potenciální zákazníky toto doporučení má, že tu reklamu

dělají tyto osoby dobrovolně a nikdo jim za to neplatí. A tak se o kavárně může potencionální zákazník dozvědět i od svého oblíbeného influencera. Dvorek se také objevil v gastromapě Lukáše Hejlíka, která se zaměřuje na kvalitní podniky po celé České republice.

Dvorek také spolupracuje na propagaci dodavateli, hlavně s vinaři, kteří jsou většinou z blízkého okolí.

Lidské zdroje:

U gastronomie a celkově poskytování služeb je personál snad nejdůležitějším prvkem. Je to první a poslední aspekt se kterým při vstupu přijdete do styku. Většinou si totiž žádný zákazník neobjedná vše ze sortimentu a nemůže nabídku tak objektivně zhodnotit, ale s obsluhou přijde do styku každý. Kavárna se tedy snaží vybírat pečlivě své brigádníky, Dvorek nevyužívá stálých zaměstnanců.

V současné době má kavárna celkem 8 brigádníků, kteří se střídají. Pro kavárnu je to výhodné, protože přes týden není taková návštěvnost jako o víkendech. Situace se podstatně mění na prázdniny, kdy brigádníci můžou z důvodu volna chodit častěji. Tudíž je pro firmu v současné době ekonomičtější mít tým sestavený z brigádníků (Rozhovor s Ondřejem Morávkou).

Procesy:

Snaha každé firmy by měla být, aby procesy byly co nejefektivnější a z pohledu zákazníka co nejplynulejší, o to se kavárna také snaží.

První interakce začíná s dodavateli, za dobu provozu znají majitelé tento proces a snaží se ho zdokonalovat. Jelikož se jedná o malý podnik, tak zásoby, které mají dlouhodobou trvanlivost jako například káva, víno, cider, sycené nápoje atd. se objednávají až ve chvíli, kdy dochází, tak aby plynule dodávka navázala a nebyly zbytečné prostoje.

Zásoby pochutin a dezertů se však musí objednávat častěji, v pracovní dny uskutečňuje kavárna jen malé objednávky, např. od jednoho dodavatele, o víkendech se toto mění a kavárna objednává větší množství dezertů tak, aby uspokojili všechny zákazníky, kteří přijdou na dezert. Množství objednaných dezertů a pochutin také závisí od počasí (při špatném počasí je předpokládaná návštěvnost menší, budou tedy na celý den stačit dva dorty, při pěkném letním počasí se očekává spotřeba vyšší, tudíž se dortů sní cca třikrát více. Snaha podniku je tedy udržet si požadované stavy zásob, aby zákazník vždy dostal, co si žádá.

Samotný proces při poskytování služeb se majitelé snaží stále zlepšovat. Rozdělují brigádníky na ty „za barem“ a „na place“. Každý má tedy nějakou svou úlohu, které se může plně věnovat.

Systém objednávek je elektronický. Obsluha pohybující se mezi hosty objedná požadované nápoje, zákusky či delikatesy dle přání zákazníka a obsluze za barem následně vyjede lístek s tím co má připravit.

Problém nastává při velkém zájmu zákazníků a plné obsazenosti. Každoročně na tom majitelé pracují, problémem je malý bar, za který se vejde jeden barman v nejvyšší nouzi dva. Tento proces se tedy snaží neustále zdokonalovat.

Ukončení návštěvy zahrnuje zaplacení zákazníka za provedené služby. Placení na Dvorku je možné jak hotově, tak kartou, což zákazníci hodnotí přívětivě. Pro spoustu lidí je v dnešní době nemožnost platby bezhotovostně překážkou, nenosí u sebe hotovost, a tak návštěvy těchto míst raději vynechávají.

Prostředí:

Prostředí je stejně důležité jako lidské zdroje a nabízený produkt. Zákazník se musí v první řadě cítit dobře. V tomto kavárně hodně pomáhá její jedinečné prostředí. Jedná se o dvorek staré fary, na kterém uprostřed roste jabloň. Jedná se o spojení staré fary s novým kontejnerem. Bohužel vybrané prostředí neumožňuje provoz přes zimu, a tak kavárna funguje od začátku jara do poloviny až konce podzimu, záleží hlavně na počasí. Posezení je možné v samotném kontejneru, který je zařízen moderně, najdeme zde čtyři stolky na sezení. K venkovnímu posezení slouží také samotný dvorek, kde majitelé zvolili jako hlavní materiál dřevo. Poslední části, kde je možné usadit se je přilehlá stodola. Kavárna ji řadí k venkovnímu posezení, protože je otevřená a není v současné době možnost ji vytápět, zde najdeme jako převažující materiál také dřevo. Dřevo kavárna volila zejména kvůli propojenosti s přírodou tento dojem dotváří výzdoba ze sezónních květin, kterou nalezneme ve váze na každém stole.

MARKETINGOVÝ MIX Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA:

Alternativou marketingového mixu 4P je mix, který je vnímán nikoliv z pohledu firmy, ale z pohledu samotného zákazníka.

Řešení potřeb zákazníka:

Jelikož se jedná o podnik, který prodává své služby je zde kladen velký důraz na úctu k zákazníkovi a jeho přáním. Dvorek je zde zejména pro zákazníky, kteří si chtějí odpočinout a užít si „kousek přírody“ na jedinečném místě.

Náklady, které zákazníkovi vznikají

Náklady se liší dle daných zákazníků. Jelikož se nynější pobočka nachází v malé vesničce několik desítek kilometrů od Brna, tak většině zákazníků vznikne náklad na dopravu. Následně kupní cena položek (káv, dortů, limonád atd.). Část těchto nákladů by se mohla minimalizovat přesunem pobočky do většího města, kde by byla možnost přijet městskou hromadnou dopravou.

Dostupná řešení, pohodlí:

Zde narážíme na kámen úrazu. Jde o to, že obec Bořetice je malý trh, tudíž hůře dostupný. Dvorek také nedisponuje vlastním parkovištěm a je kilometr do kopce od vlakového nádraží. Pohodlnost je také snížena menší kapacitou na sezení ve vnitřních prostorách. Při nepříznivém počasí se sem posadí maximálně 8 lidí.

Komunikace:

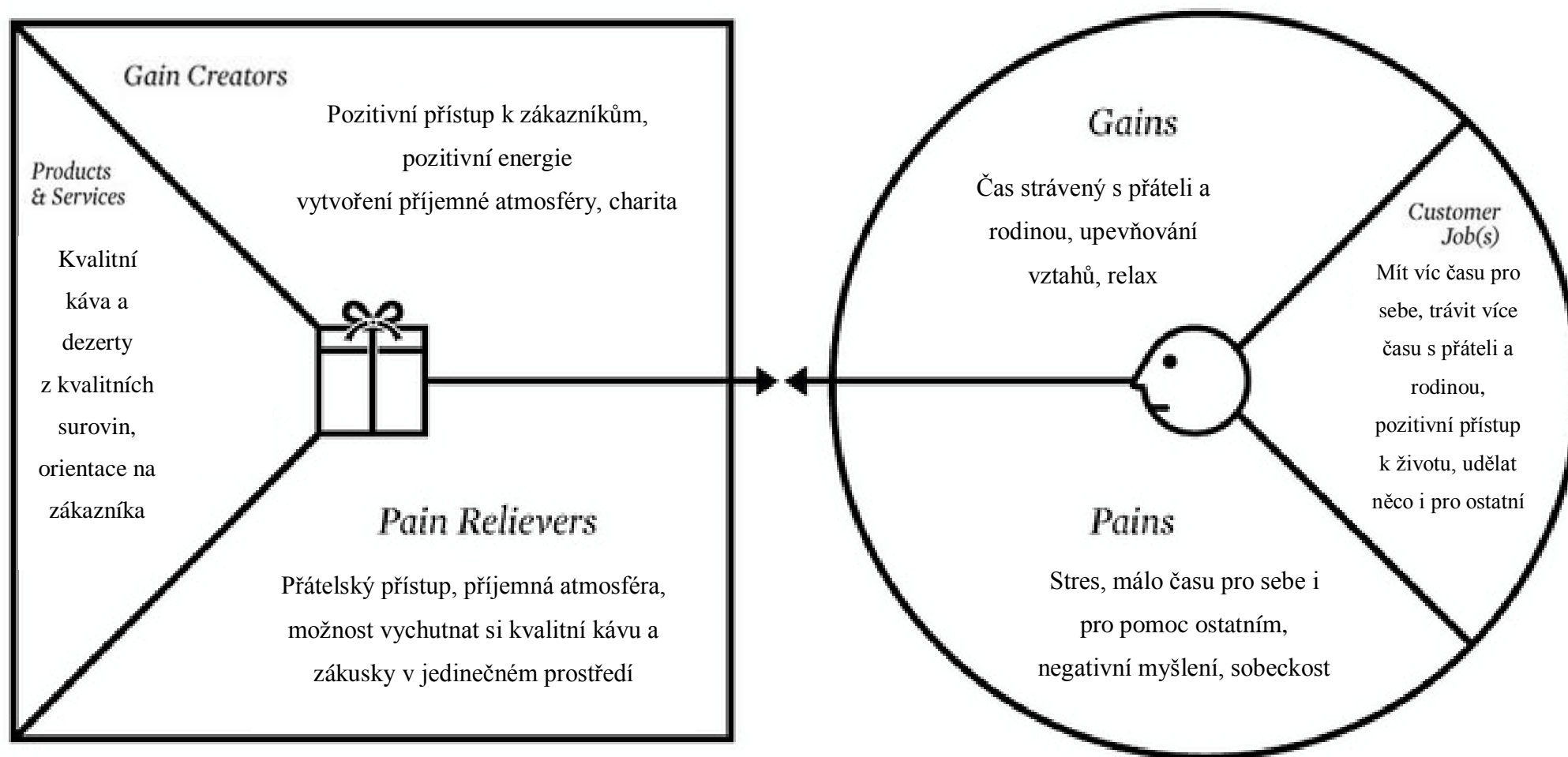
Dle mého názoru funguje komunikace mezi zákazníky a kavárnou skvěle. Personál je vždy milý a ochotný, vedení podniku sleduje hodnocení na internetových portálech a snaží se vylepšit případná negativa, která jsou jim vytýkána a probrat je se zaměstnanci. Snaží se také se zákazníky, kteří nebyli spokojeni zpětně komunikovat, zjistit problém a případně se omluvit formou např. kávy zdarma.

2.1.3 Business model na současném trhu

Klíčovní partneři Dodavatelé	Klíčové činnosti Příprava výběrové kávy, servis spojený se službou,	Návrh jedinečné hodnoty Jedinečné prostředí na dvorku fary pod jabloní, lokální dodavatelé, charitativní akce	Vztahy se zákazníky Snaha o udržení vťahů se zákazníky, budování loajality	Zákaznické segmenty Turisté, mladí lidé, moderní matky, milovníci kvality
	Klíčové zdroje Lidské zdroje, design		Kanály Facebook, instagram, web	
Struktura nákladů Nájem, suroviny lidské zdroje, energie nové technologie			Toky příjmů Příjmy z prodeje služeb	
PRODUKT			TRH	

Obrázek 8: Business model Canvas
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Alexander Osterwalder, 2010)

2.1.4 Hodnotová nabídka na současném trhu



Obrázek 9: Hodnotová nabídka na současném trhu v Bořeticích
(Zdroj: vlastní zpracování dle Osterwalder, 2010, převzato od Mencl)

2.1.5 Konkurence na současném trhu

Konkurence na stávajícím trhu není nijak velká. Pokud budu vycházet z Tipadvisoru, tak „nejlepším“ podnikem v okolí Bořetic je právě kavárna Dvorek. Konkurencí Dvorku je podle Tripadvisoru například Hotel Kraví Hora, Restaurace André či Vinný Sklep Pod Kraví Horou. Tyto konkurenty neberu v potaz, protože každé zařízení má jiné zaměření a jiný segment zákazníků.

2.1.6 Faktory ovlivňující značku na současném trhu

V teoretické části jsem popisovala faktory ovlivňující značku. Nyní se podíváme, zda těchto faktorů kavárna využívá dostatečně.

Odlíšnost: Snaha odlišit se od ostatních je znatelná. Specialitou dvorku je pořádání pravidelných akcí, kdy část z výtěžku jde na charitu. Myslím si, že tento nápad je opravdu originální a je v něm vidět velká snaha se odlišit od ostatních podniků. Pořádají také například degustace kávy nebo degustace vín. Proběhl zde také křest knihy gatrokroužek, který probíhal pouze ve vybraných podnicích napříč celou republikou.

Snaha odlišit je také znatelná na jedinečném prostředí a pečlivě vybraných dodavatelích.

Originalita: Na trhu, na kterém nyní působí si dovoluji říci, že se jedná o originální koncept. Je zde snaha se odlišit, soustředit se na kvalitu místo kvantity, vytvořit místo, kde bude příjemná atmosféra, příjemné „přírodní prostředí“ a kam se budou lidé rádi vracet.

Dobrá kvalita: Toto kritérium, dle mého, v dnešní době patří ke standardu každé provozované služby. Kvalita je důležitá a je to jeden z aspektů proč se lidé vrací. Pochybuji, že by se zákazník vrátil do kavárny, kde by mu někdo naservíroval rozpustnou kávu místo čerstvě namleté kávy z kávovaru. Nejde jen o kvalitní kávu, ale lidé dají přednost také kvalitním pokrmům. Je proto důležité vybírat dodavatele, kteří vyrábí z kvalitních surovin. To si myslím, že na tento aspekt byl brán ohled při výběru dodavatelů.

Integrovaná komunikační podpora: Integrovaná komunikační podpora by se měla starat o to, aby podnik dělal vše pro to, aby všechny jeho aktivity a výroky byly v souladu s jednoznačným poselstvím. Jde o jakékoliv formy propagace či komunikace se zákazníky. Toto kritérium si Dvorek udržuje dle mého názoru dobře. Snaží se být

v souladu s přírodou, servíruje proto své domácí limonády, domácí jablečné koláče a snaží se využít vše ze své zahrádky.

Dlouhodobá perspektiva: Nedovoluji si říci, zda je podnik z dlouhodobého hlediska perspektivní, vše má svou životnost. Jde o to, zda je snaha podniku vylepšovat své služby a myslet dopředu. Hlavní myšlenkou je tedy být o krok napřed. Majitelé se stále snaží vymýšlet něco nového co by přilákalo další návštěvníky nebo něco s čím na kavárenský trh ještě nikdo nepřišel.

2.1.7 Identita značky na současném trhu

Hodnocení identity značky jsem vypracovala společně s majitelem kavárny Ondřejem Morávkem. U identity značky jde zejména o to, jak podnik vidí sám sebe a jak sám sebe vnímá, proto jsem chtěla, ať je tento pohled zcela z perspektivy majitele firmy.

Fyzické charakteristiky:

Jedná se o jedinečné propojení míst s atmosférou. Dvorek, fara, kontejner a uprostřed jabloň. Propojení nového a starého. Přírody s designem. K jedinečnému místu přidává kavárna také kvalitní kávu spolu s dezerty a pochutinami. Kavárna se snaží ukázat, jak místním, tak turistům moravskou pohostinnost a kvalitní gastronomii.

Logo:

Výraznou fyzickou charakteristikou identity značky je logo, které se váže převážně k místu kavárny. Logo je jednoduché, bílý strom obsypaný červenými jablky.



Obrázek 10: Logo Dvorek
(Zdroj: www.dvorekboretice.cz)

Osobnost značky:

Kavárna se snaží být přátelská, starat se o přání zákazníků a snažit se uspokojit jejich potřeby. Zákazník je nejdůležitějším prvkem při poskytování služeb a kavárna se to snaží tohoto hesla držet, stará se o názory a připomínky svých zákazníků, které by mohly napomoci při rozvoji kavárny.

Důraz je kladen taky na lokálnost a kvalitu všech nabízených produktů.

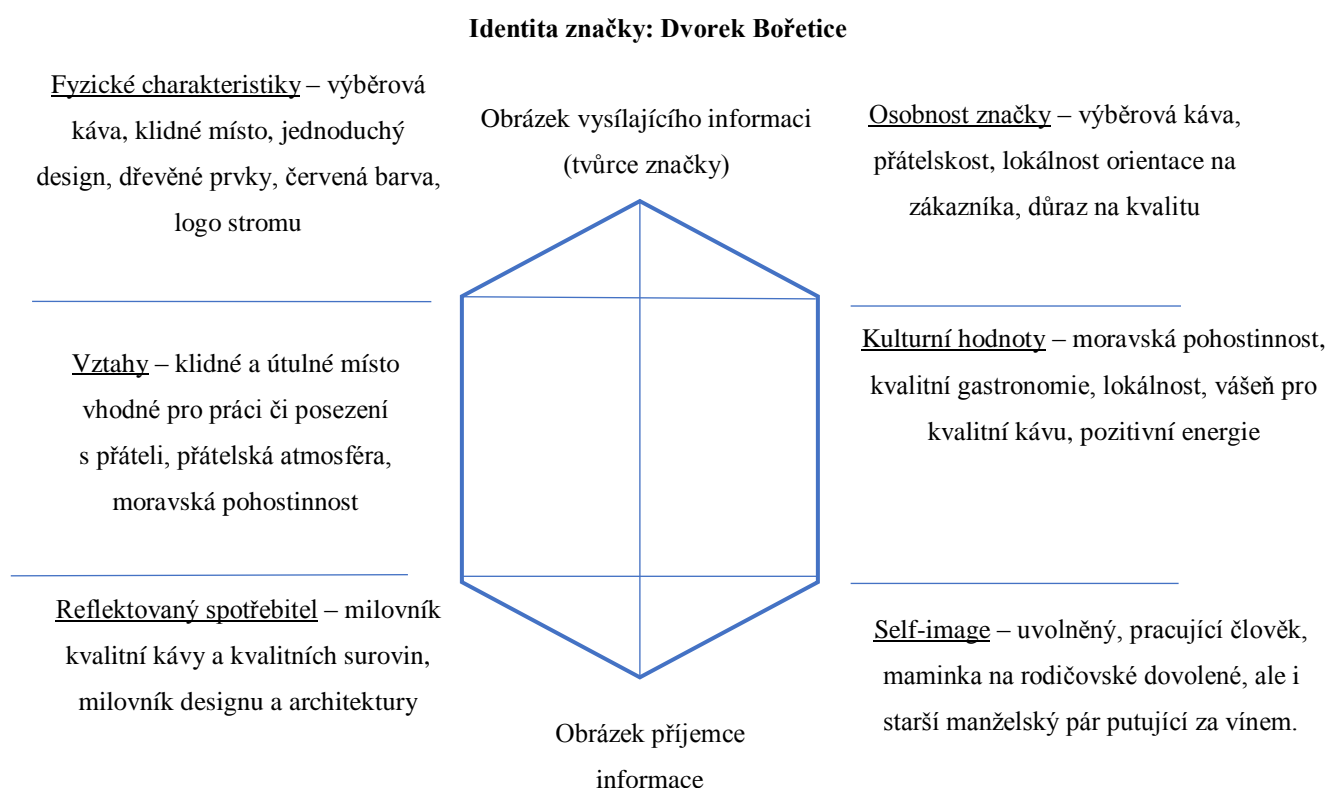
Vztahy:

Setkání ať už ve dvou lidech, dvou kamarádech, dvou milencích nebo dvacetičlennou skupinou přátel. Snaha o vytváření pozitivní energie a přátelské atmosféry tak, aby se zákazník cítil příjemně.

Reflektovaný spotřebitel:

Milovník kvalitní kávy, jídla, designu a architektury.

Self-image: Škála zákazníků je na současném trhu široká, ať už kvůli jedinečnému konceptu nebo nízké konkurenci v okolí. Setkat se zde můžeme s mladými pracujícími lidmi, maminkami na rodičovské dovolené, milenci, ale i starší manželské páry putující do Bořetic za vínem.



Obrázek 11: Identita značky Dvorek Bořetice
(Zdroj: vlastní zpracování dle Kapferer převzato z Příbová, 2000)

2.1.8 Klíčové příležitosti a slabiny značky

V této kapitole identifikuji příležitosti a slabiny značky potenciálního trhu. Úplný popis příležitostí a hrozeb je uveden v přílohách č. 7 a 8.

Příležitosti:

- Rostoucí záliba v kavárnách
- Nový a větší trh
- Obliba malých podniků
- Zájem zákazníků o netradiční koncepty
- Zvýšená poptávka po službách s přidanou hodnotou
- Orientace zákazníků na kvalitu

Hrozby:

- Zákazníci si kavárnu neoblíbí
- Neuspokojení potřeb zákazníků
- Neočekávaný vývoj kavářského trhu
- Lidé nepřijmou podnik na jiném místě
- Slabé znalosti tak velkého trhu
- Neznalost chování zákazníků na novém trhu

2.2 Zhodnocení Brněnského trhu

Firma na svém nynějším trhu sbírá kladné ohlasy, a proto majitelé přemýšlí o otevření nové pobočky v centru Brna. Pro zvážení, zda je podnik natolik konkurenceschopný, je potřeba provést řadu analýz, které odpoví na otázku, zda jsou podmínky na Brněnském trhu příznivé pro kavárnu Dvorek.

Tripadvisor volím při analýze konkurence zejména proto, protože ho využívá téměř 60 milionu registrovaných členů a je zde více než 170 milionů recenzí od lidí z celého světa.

2.2.1 Konkurence na brněnském trhu

Počet podniků v centru města Brna je vysoký, v každé ulici v centru Brna najdeme alespoň jeden podnik ať se jedná o kavárny, restaurace či čajovny, je jich nepřeberné množství. To znamená, že je zde také větší konkurenční boj a zákazníci jsou citlivější na chování a vystupování podniku.

Brněnskou konkurenci jsem opět vybírala na základě Tripadvisoru, díky jeho obrovskému dosahu. Vybrala jsem deset nejlépe hodnocených podniků v sekci kaváren a ty následně využiji v analýze konkurence.

CHARAKTERISTIKA KONKURENTŮ NA BRNĚNSKÉM TRHU

- SKOG urban hub:

Skog je nezvyklá kavárna v samém centru Brna kousek od Náměstí Svobody. Interiér je minimalistický, příjemný a originální ve Skandinávském stylu. Na Brněnský trh s podobným „přírodním“ konceptem přišli jako jedni z prvních a je to znát na popularitě tohoto podniku a řadou spokojených zákazníků. Musím říci, že loajalita jejich zákazníků je opravdu znatelná. Téměř vždy mají plně obsazeno. Vlastní také domácí pražírnu, kde si praží kávu, tak aby byla přesně podle jejich představ. Další z projektů této kavárny je také například vlastní školicí centrum, které vybudovali, aby se mohli jejich zaměstnanci neustále vzdělávat a růst (www.facebook.com).

- Momenta:

Kavárna otevřena roku 2015 ženou, která miluje pečení dezertů a sušenek. Ty také můžeme naléznout hojně zastoupeny v jejich nabídce. Otevřeli si také zvlášť sušenkárnu. To vše se odehrává na Zelném trhu v centru Brna. Zákusky je také možno vzít si sebou či si je objednat na oslavu. Interiér kavárny je spíše do moderního stylu. Nenalezneme zde příliš mnoho „přírodních“ prvků jako například ve SKOGU (www.facebook.com).

- Melounový cukr:

Originální malá kavárna nacházející se v zastrčené uličce v centru města, kousek od obchodního centra letmo. V nabídce se zde velmi odráží originalita a ochotnost experimentace. K dostání je tu například drink zvaný „babiččina paruka“, který je v Brně velice známý a pověstnou paruku tvoří cukrová vata na vršku drinku. Nabízejí jak sladká, tak slaná jídla, a to vše z vlastní kuchyně (www.facebook.com).

- Café Mitte:

Mitte je maličká kavárna, která má jen dva stolky a maličký bar. Je součástí stejnojmenného hostelu. Jejich koncept je postavený zejména na kvalitní výběrové kávě, kterou berou od farmářů, kterým je za to férově zapláceno. Kávu

nabízejí dle aktuálních sklizní a vždy je možnost vybrat si z několika odrůd (www.cafemitte.com).

- **SORRY – pečeme jinak:**

Sorry pečeme jinak založila pár let zpátky Šárka Divácká, zapálená amatérská cukrářka. Podnik se velice rychle uchytl, ať už kvůli krásně zdobeným prostorům či netradičním dortům. Jednou z dominant podniku je takzvaný „mechový dort“, který je ozdoben cvrčky. Pečou se zde také klasické dorty nebo pralinky. SORRY – pečeme jinak dodává také dorty do ostatních kaváren po okolí, za den jsou schopni vytvořit až 60 dortů (www.vitalia.cz).

- **Cosmopolis**

Kavárna Cosmopolis se vyznačuje zejména ručně vytvářenými dorty, které vznikají ve výrobě přímo pod kavárnou, tudíž je jich v kavárně vždy dostatek a jsou čerstvé. Kavárna je velice dobře kapacitně vybavena, vyznačuje se dvěma patry míst, kde se dá posedět a vychutnat si kávu (www.facebook.com).

- **Industra**

Jedním z jedinečných konceptů v Brně je určitě Industra. Sama Industra se popisuje následovně „Místo, kde se setkává umění design, technologie a skvělá káva“. Je možné si zde dát kávu a dezert jako v ostatních kavárnách, ale také zajít si na divadlo, přednášku či například do galerie na výstavu, disponují také laboratořemi, které nechávají přístupné pro nadějné nově začínající firmy (www.industraspace.cz).

- **Kafec brněnský:**

Obdobnou kavárnu můžeme také nalézt například ve Zlíně pod názvem Kafec zlínský a v budoucnu se díky franšíze můžeme dočkat více poboček různě po republice. Soustřeďují se na kávu, kterou si také sami praží a pořádají také různé kurzy s kávou spojené. Jejich specialitou jsou snídaně, kdy se můžeme dočkat několika jak slaných, tak sladkých alternativ a dále během dne je zde široký výběr sendvičů či vafelí na různé způsoby (www.facebook.com).

- **Podnebí**

Kavárna podnebí se pyšní krásnými venkovními prostory, které jsou situovány do vnitrobloku. Tím je zaručený ničím nerušený odpočinek v centru města kousek

od Špilberku. Mimo kávy si majitelé také zakládají na nabídce jídel, které pravidelně obměňují (www.podnebi.cz).

- **Mymika:**

Mymika aneb „my milujeme kávu“ je útulná kavárna nacházející se kousek od centra. Kavárna byla otevřena v srpnu roku 2016 a soustředí se zejména na kávu a dezerty, které nabízí svým zákazníkům. Nachází se na ulici Lidická, na hlavní ulici, tudíž je vždy na očích (www.mymika.cz).

NEJVĚTŠÍ KONKURENTI NA BRNĚNSKÉM TRHU

Dalším krokem je výběr nejbližších konkurentů podniku. Tento krok je důležitý zejména pro bližší prozkoumání podniku a následné srovnání s Dvorkem, které bude probíhat pomocí metody mysteryshoppingu. Při výběru největších konkurentů na Brněnském trhu budu hodnotit následující okruhy:

Originalita: V této oblasti jsem zkoumala zejména koncept podnikání. Hodnotím zde snahu podniku odlišit se od ostatních a „vyčnívat“ tak, aby byl podnik pro zákazníka něčím novým a chtěl toto místo navštívit.

Lokalita: Zkoumala jsem zde dostupnost z centra města, konkrétně z hlavního nádraží. Čím blíže se to nachází hlavnímu nádraží, tím více bodů jsem tomuto podniku udělila. Avšak jedná se zejména o lokalitu Brno-město, tudíž zde rozdíly nejsou nijak markantní.

Nabízený sortiment: Toto kritérium bylo hodnoceno na základě nabídky jednotlivých podniků vystavené na internetových stránkách. Hodnotila jsem škálu nabízených položek, hloubku sortimentu a také možnost obměnit některé suroviny (např. rostlinné mléko místo živočišného atd.). Pokud tyto nabídky nebyly vystaveny na internetu vyžádala jsem si je emailovou komunikací od jednotlivých podniků zvlášť.

Hodnocení na internetových portálech: Tento aspekt jsem do práce přidala zejména kvůli zhodnocení a zkušenosti ostatních lidí, kteří napsali svůj názor na některý z portálů, z kterých jsem čerpala. Většina lidí totiž nemá potřebu psát pozitivní zkušenosti, ale pokud jde o zkušenost negativní, lidé se ujistí, aby se to vědělo. Hodnocení dle jednotlivých portálů je znázorněno v následující tabulce. Buňka s hodnocením označená světlemodrou barvou je buňka s nejlepším hodnocením a buňka podbarvena světle žlutou barvou je buňka s nejnižším dosaženým hodnocením.

Tabulka 2: Hodnocení na internetových portálech

	Tripadvisor	Google	Facebook	Průměrné hodnocení
SKOG	4,5/5	4,6/5	4,8/5	4,6/5
Momenta	4,5/5	4,6/5	4,8/5	4,6/5
V Melounovém cukru	4,5/5	4,6/5	4,8/5	4,6/5
Café Mitte	5/5	4,6/5	4,7/5	4,7/5
SORRY – pečeme jinak	5/5	4,7/5	4,8/5	4,8/5
Cosmopolis	4/5	4/5	4,3/5	4,1/5
Industra	4,5/5	4,6/5	4,9/5	4,7/5
Kafec Brněnský	4/5	4,6/5	4,4/5	4,3/5
Podnebí	4/5	4,4/5	4,3/5	4,2/5
Mymika	4,5/5	4,6/5	4,9/5	4,7/5
Dvorek cafe & wine bistro	5/5	4,7/5	4,9/5	4,9/5

(Zdroj: vlastní zpracování dle Google, Tripadvisor, Foursquare, Facebook)

Prezentace na internetu: při hodnocení prezentace na internetu jsem brala v potaz hlavně webové stránky jednotlivých kaváren a jejich prezentaci na facebookových stránkách a instagramu. Tyto nástroje jsou používány v dnešní době nejhojněji, proto jsem se na ně zaměřila.

- SKOG:

Dávám velké plus krásným stránkám plných fotek, které jsou udělány opravdu profesionálně. Instagram je také plný nádherných fotografií z každodenního chodu kavárny. Můžeme zde nalézt jak fotky kávy, pracovníků, ale také jídla. Celý Instagram je vedený v anglickém jazyce, což může být přívětivé pro zahraniční návštěvníky, ale také to může odradit spoustu lidí z České republiky. Facebook vedou již v českém jazyce a využívají ho zejména k oznamování novinek a akcí.

- Momenta:

Kavárna má krásné webové stránky, které obsahují i hezky popsany příběh, jak nápad momenty vznikl. Škoda je, že obdobné povídání nezahrnuli i do facebookových stránek. Na facebookové stránky přidávají stejně jako ostatní kavárny novinky a probíhající akce. Využívají také instagramové komunikace, která je až na pár výjimek stejná jako komunikace na facebookových stránkách.

- V Melounovém cukru:
Menounový cukr využívá ze všech prostředků pouze facebook, na kterém se snaží zákazníky informovat o novinkách a probíhajících akcích. Za mě je tento kanál komunikace nedostačující.
- Café Mitte:
Kavárna využívá všech komunikačních prostředků. Instagramu, jako komunikačního kanálu využívá asi nejvíce. Na Facebooku zase až tak kavárna aktivní není, ale oceňuji rozdílnost obsahu.
- SORRY – pečeme jinak:
Kavárna sází pouze na komunikaci na sociálních sítích. Instagram i facebook je poměrně aktuální. Komunikace se zejména skládá z videí a fotek z přípravy dortů. Oceňuji rozdílnost obsahu na sociálních sítích.
- Cosmopolis:
Kavárna má komunikační kanály nedostačující. Nevlastní webové stránky ani instagramový účet, pouze Facebook. Na Facebooku je kavárna také poměrně neaktivní a příspěvky přidává v průměru jednou za dva až tři měsíce.
- Industra:
Industra využívá všech komunikačních kanálů. Webové stránky jsou designové a přehledné. Vyznačuje se také aktivitou na sociálních sítích. Obsah sociálních sítí se mírně liší.
- Kafec Brněnský:
Kafec má krásně zpracované webové stránky, které obsahují vše potřebné. Kafec má také instagramové stránky, které působí velice příjemně, zaměřují se zde na prezentaci jídel. Facebookové stránky, jako všichni zaměřují zejména na sdělování informací.
- Podnebí:
Kavárna podnebí také využívá komunikace jak přes web, instagram také přes facebookové stránky. Na sociálních sítích je Podnebí docela aktivní. Sdílí zde zejména fotky jídel. Obsah je totožný na facebooku i instagramu.

- Mymika:

Mymika komunikuje na všech kanálech, které zkoumám. Oceňuji proklik z webových stránek právě na sociální sítě, které jsou aktuálnější než samotný web. Instagram i facebook mají velice podobný obsah, ale aktuální.

Tabulka 3: Konkurenční analýza

	Originalita	Lokalita	Hodnocení na internetových portálech	Prezentace na internetu	Nabízený sortiment	Celkem
SKOG	5	5	3	5	5	23
Momenta	5	5	3	5	5	23
V Melounovém cukru	3	5	3	1	3	15
Café Mitte	3	5	3	5	3	19
SORRY - pečeme jinak	5	3	5	3	3	19
Cosmopolis	1	5	1	1	4	12
Industra	5	3	3	5	3	19
Kafec Brněnský	3	4	1	5	5	18
Podnebí	3	3	1	5	3	15
Mymika	5	3	3	5	5	21

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na konci analýzy jsem sečetla body za jednotlivá kritéria a vybrala tři podniky, které jsou největšími konkurenty, těmi jsou SKOG, Momenta a Mymika. Tyto podniky mám tedy v plánu navštívit a zhodnotit metodou mysteryshoppingu.

2.2.2 HODNOCENÍ HLAVNÍCH KONKURENTŮ NA BRNĚNSKÉM TRHU

Hodnocení největších konkurentů pomocí mysteryshoppingu je prováděno zejména kvůli lidskému pohledu na věc. Všechny podniky jsem navštívila v intervalu pěti dní (pondělí až pátek) a pokaždé jsem zde strávila čas v rozmezí 90-120 minut v odpoledních hodinách.

Porovnávala jsem zejména interiér, kvalitu jak kávy, tak zákusků, znalost obsluhy o tom, co je „na mlýnku“, celkovou znalost nabízeného sortimentu, ochotu/přístup obsluhy k práci a v neposlední řadě pozdrav a rozloučení. Příloha č. 2 obsahuje podrobně popsání kritéria hodnocení, která byla stanovena již před návštěvou všech podniků a jednotlivé body byly ihned po návštěvě zaznamenány.

Jako první jsem navštívila **SKOG urban hub**.

Skog je kavárna v centru Brna, která je známá hlavně skandinávským prostředím. Nachází v centru města, kousek od náměstí Svobody, není nijak zvlášť těžké tento podnik najít. Je hezky označen a velkými výlohami, které lemují celou kavárnu ze strany ulice a my tak můžeme krásně vidět dovnitř a na bar. Při vstupu jsem byla překvapena velkým množstvím lidí, ačkoliv byl všední den. Ukazuje to opravdovou loajalitu zákazníků. Bohužel prostory byly velké a personál značně zaneprázdněný, tudíž mě při vstupu nikdo nepozdravil. Usadila jsem se a vzápětí za mnou přišel milý číšník a nalil mi sklenici vody, kterou mi během návštěvy několikrát dolil. Objednala jsem si cappuccino a nechala jsem si doporučit dezert. Číšník se zajímal o to, co mi chutná, aby mi mohl doporučit to, co mi „sedne“ nejlépe. Zkoumala jsem také znalost číšníka o kávě. Zde šla vidět velká profesionalita a proškolenost personálu. Káva byla dobrá, velmi často se setkávám s chybami jako je přešlehané mléko, které potom celkovou chuť kávy kazí, v tomto případě bylo vše v pořádku mléko podtrhlo chuť kávy. Zákusek doporučený obsluhou byl výborný, nedostalo se mi ale odpovědi, zda si dělají zákusky sami, či je pro SKOG připravuje někdo externě, tato informace mi bohužel nebyla zodpovězena. Pro zaplacení jsem byla požádána, abych přišla na bar, neobtěžovalo mě to, ale je to určité snížení pohodlí pro zákazníka. Obsluha za barem však mile poděkovala a rozloučila se mnou. Návštěva se mi líbila, prostředí je jednoduché, čisté a originální, což oceňuji pohodlí pro zákazníka. Obsluha za barem však mile poděkovala a rozloučila se mnou. Návštěva se mi líbila, prostředí je jednoduché, čisté a originální, což oceňuji.



Obrázek 12: Skog urban hub
(Zdroj: Vegmania.cz)

Dále jsem navštívila **Momentu**, která je situována nedaleko již zmiňovaného SKOGu a to na Zelném trhu. V zimních měsících bych si asi nenápadné kavárny nevšimla. Navštívila jsem to tu již dříve a v létě je tu skvělá atmosféra díky které, dle mého názoru, sem chodí hojný počet lidí v teplých jarních a letních měsících, posedět na zahrádce, ta se nachází kousek od stánků plných čerstvého ovoce a zeleniny. V zimních měsících zde takové využití nečekejte. Prostor je sice čistý, ale dosti stísněný. Je rozdělený na dvě patra, v prvním najdeme bar a v druhém posezení. Jde vidět, že i pro obsluhu jsou tyto schody do druhého poschodí mnohdy příkořím, protože já sama jsem byla při své návštěvě svědkem upadnutí obsluhy na schodech s plným tácem. Nikomu se naštěstí nic nestalo, je to však opravdu nešikovné, střepy by mohly odletět a někoho poranit.

Při příchodu bylo obtížné dostat se ke zmiňovaným stolům, prostor při vstupu je omezený barem a množstvím číšníků kolem baru. Zaměstnanci mě však zpozorovali a pozdravili. Při usazení mi byl předán nápojový lístek. Zde jsem si objednala opět cappuccino a nechala si doporučit dort od obsluhy. Obsluha byla příjemná, ale nedalo by se říci, že přívětivá, rozhodně se nikdo nechoval nevhodně. Obsluha také nebyla příliš obeznámená, při dotazu na kávu obsluha odpověděla že „opravdu netuší“. Tento přístup obsluhy mě svým způsobem zklamal. Avšak s nabídkou sladkého mi ochotně pomohli a šlo vidět, že na sladkosti se zde klade daleko větší důraz než na kávu. Zákusek byl vynikající i přes pro mě nezvyklou kombinaci surovin. Káva byla kyselká, ale nepovažuji to za chybu, šlo o druh kávy, o kterém mi tedy bohužel nebyl nikdo schopen říct více. Ke kávě jsem dostala trochu vody, kterou během návštěvy nikdo nedoléval. Při odchodu jsem musela opět projít úzkým prostorem kolem baru a personál se se mnou

mile rozloučil. Tato návštěva nebyla určitě katastrofa, opravdu jsem si pochutnala, mírně jsem však byla zklamána přístupem personálu.



Obrázek 13: Café Momenta
(Zdroj: Tripadvisor.cz)

Podnik, do kterého jsem zavítala následovně byl café bar **Mymika**. Mymiku jsem navštívila při mysteryshoppingu poprvé. Nachází se asi 7 minut městskou hromadnou dopravou od hlavního nádraží v Brně, což považuji za dobrou dostupnost. Byla jsem překvapena, jak útulnými prostorami kavárna disponuje. Při příchodu obsluha mile pozdravila a ujistila mě, že si můžu sednout kamkoliv. Po chvíli přišla servírka s nabídkou, která mimo široké nabídky káv také obsahovala schéma „jaká káva je pro Vás ta nejlepší“. Tuto mapu bych jako neznalec kávy určitě ocenila. Při předání nabídky mi číšnice zrovna přinesla sklenici s vodou, kterou následně doplňovala.

Při objednávce kávy (opět cappuccino) mi slečna dala na výběr z dvou druhů kávy a o obou mi ochotně pověděla a poradila jakou kávu si vybrat. Následně jsem se ptala na nabízené víno, opět byla obsluha velice informovaná a odpověděla mi na všechny mé otázky. Vybrala jsem si také něco sladkého, jako v ostatních kavárnách. Tentokrát jsem zvolila domácí čokokostku, protože těmi jsou velice známí. Tuto návštěvu hodnotím velice pozitivně. Obsluha byla profesionální, milá a nápomocná. Čokokostka byla opravdu skvělá a určitě bych zde vyzkoušela i jiné varianty této pochoutky při příští návštěvě.

Na závěr se se mnou obsluha rozloučila a poděkovala za návštěvu. Strávený čas v kavárně byl opravdu velice příjemný, prostor byl útulný, je zde také možnost zapůjčení knihy. Návštěvu hodnotím více než pozitivně.



Obrázek 14: Café bar Mymika
(Zdroj: www.facebook.com)

Jelikož mi přišlo správné podívat se z tohoto pohledu také na Dvorek café & wine bistro rozhodla jsem se uskutečnit mysteryshopping i tam. Vybrala jsem si odpoledne, kdy jsem věděla, že zde ani jeden z majitelů nebude, zejména kvůli tomu, že ví, o čem píšu a nechtěla jsem, aby to nějak zásadně ovlivnilo obsluhu.

Dvorek jsem navštívila po jeho zimní pauze v odpoledních hodinách, protože v dopoledne nemají otevřeno. Přišla jsem tedy hned po otevření, kolem třinácté hodiny. Jelikož je ještě únor a na sezení venku nebo ve stodole, která není vytápěná je zima, usadila jsem se k jednomu ze tří stolků, které se nachází vevnitř. Prostor je zde docela stísněný, a pokud by tu člověk chtěl mít trochu soukromí, tak nepochodí. Při příchodu mě obsluha mile pozdravila a přinesla nápojový lístek spolu s vodou. Vybrala jsem si bez váhání opět cappuccino a k tomu „maxi makronku“. Čekání na kávu bylo dle mého trochu delší vzhledem k tomu, že jsem tam byla jediný zákazník. Káva byla výborná, mléko našlehané do smetanové konzistence. Při dotazu, co je na mlýnku mi slečna ochotně odpověděla, jakou kávu použila a jaké kávy používají. Byla opravdu dobře obeznámena. Makronka byla také výborná. Opět mi slečna ochotně pověděla o tom, odkud zákusky berou a kdo je vyrábí, přišlo mi sympatické, že výrobce těchto zákusků znají osobně. Pro

zaplacení jsem byla dotázána přijít zaplatit na bar, pokud chci platit kartou. Při odchodu mi slečna pěkně poděkovala a popřála hezký den.



Obrázek 15: Dvorek café & wine bistro
(Zdroj: www.facebook.com)

VYHODNOCENÍ MYSTERYSHOPPINGU

Tabulka 4: Vyhodnocení mysteryshoppingu

	SKOG	Café Momenta	Mymika	Dvorek
Označení kavárny	5	0	5	0
Pozdrav při příchodu	3	5	5	5
Interiér	5	3	5	5
Voda ke kávě zdarma	5	3	5	5
Kvalita sortimentu	5	3	5	5
Čistota kavárny	5	5	5	5
Snaha zaměstnanců o uklizenost	0	0	0	5
Čistota toalet	5	5	0	0
Proškolenost personálu	5	0	5	5
Chování zaměstnanců	5	0	5	5
Rozloučení	5	5	5	5

(Zdroj: Vlastní zpracování)

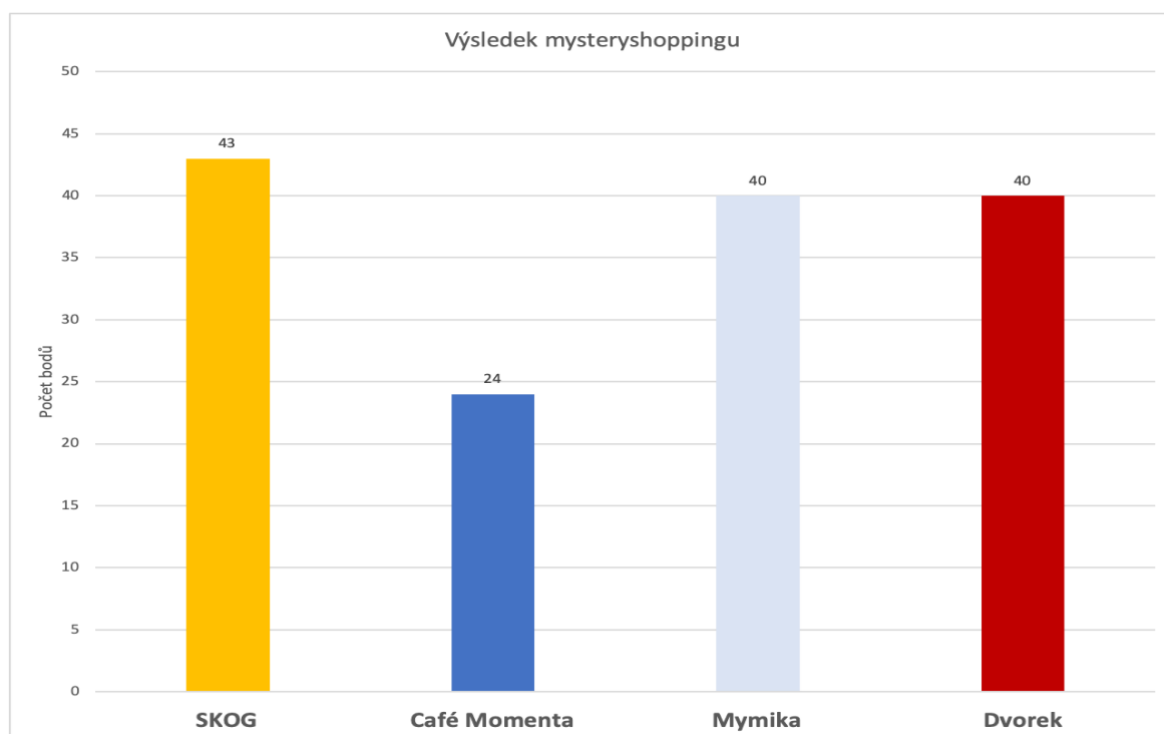
Vyhodnocení mysteryshoppingu proběhlo na základě hodnotícího formuláře, který je uveden v příloze č. 2. Jedná se o sadu výzkumných otázek, které napomáhají k tomu, dojmy z návštěvy okamžitě a přesně zaznamenat. Tyto otázky také napomáhají k přesnému a spravedlivému ohodnocení jednotlivých kaváren.

V následujícím grafu můžeme vidět, jak jednotlivé kavárny dopadly.

Nejlépe dopadl SKOG Urban hub, kde se mi dostalo výborných služeb od zaměstnanců. Jejich přístup byl profesionální, ale také přátelský a nápomocný.

Na druhém místě se umístily kavárny Mymika a Dvorek. Obě kavárny nabízení výborné služby. Přístup je profesionální a dbá se na kvalitu kávy.

Nejhůře dopadla Momenta. Personál není dostatečně proškolený a prostor je značně stísněný. Věřím, že v letních měsících, kdy je možné posedět na zahrádce s výhledem na Zelný trh, je atmosféra značně lepší.



Graf 1: Výsledek mysteryshoppingu
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.2.3 CANVAS

Hodnotu zákazníka budu zkoumat pomocí modelu Canvas, kdy se zaměřím zejména na jedinečnou hodnotu, která je důvodem, proč se zákazníci do podniku vrací opakovaně.

Zaměřím se na jedinečnou hodnoty kavárny Dvorek, ale také jejích hlavních potencionálních konkurentů z Brněnského trhu.

DVOREK

Koncept kavárny Dvorek není nijak odlišný od spousty kaváren, které v Brně najdeme. Výjimečný je zejména svým prostředím, kde se nachází. Spojení „nového“ kontejner a „starého“ stará fara a přilehlá stodola ve spojení s jabloní, která je uprostřed dvorku tvoří jedinečnou atmosféru. Od ostatních podniků se také liší pořádáním každoročních charitativních akcí, které vždy přitáhnou řadu nových zákazníků. Snaha o podpoření lokálnosti je věc, která se v posledních letech velice rozmáhá. Dvorek se snaží o podporu menších lokálních dodavatelů, kteří dělají svou práci poctivě.

Návrh jedinečné hodnoty kavárny Dvorek: Jedinečné prostředí na dvorku fary pod jabloní, lokální dodavatelé, charitativní akce.

SKOG URBAN HUB

SKOG je známý především svým skandinávským stylem. Interiér je minimalistický a vzdušný. Najdeme tu neotesané zdi, žárovky visící ze stropu, vrzající dřevěnou podlahu, staré i nové dřevěné židle a stoly, ale také spoustu čerstvých květin, světla z velkých venkovních vitrín a vůni kávy z pražírny, která se nachází na druhém patře.

Jejich jídla jsou všechna vegetariánská (v některých případech dokonce i veganská) a nabízejí také varianty bez lepku.

Návrh jedinečné hodnoty kavárny SKOG: Kavárna ve skandinávském stylu, zaměření na vegetariánskou, veganskou a bezlepkovou stravu, vlastní pražírna, vlastní školící centrum.

MOMENTA

Momenta se liší od ostatních kaváren zejména orientací na kvalitní dezerty. Umístění kavárny je zejména v letních měsících lákavé pro spoustu zákazníků. Zahrádka je situovaná přímo na Zelném trhu v centru Brna.

Návrh jedinečné hodnoty kavárny Momenta: Kvalitní dezerty z kvalitních surovin, letní posezení na zahrádce přímo na Zelném trhu.

MYMIKA

Kouzlo kavárny Mymika je hlavně v útulném interiéru, který převážně lidé využívají k práci. Zaměřují se také na kvalitní kávu a dávají si také záležet na výběru svých zaměstnanců. Ti jsou vždy skvěle informovaní a nápomocní.

Návrh jedinečné hodnoty kavárny Mymika: Útulný industriální interiér vhodný pro práci, důraz na kvalitní suroviny, pečlivý výběr zaměstnanců.

2.2.4 Identita značky

Jelikož zde zkoumáme, zda je možná expanze značky na nový trh je důležité zjistit loajalitu zákazníků, k tomu použijí analýzu identity značky, kterou porovná s hlavními konkurenty na Brněnském trhu.

SKOG URBAN HUB

Fyzické charakteristiky:

Kavárna je stylizována do skandinávského stylu, jedná se o jednoduchý design, který propojuje drsné s jemným, staré s novým.

Snaha kavárny je o co největší soulad s přírodou. Důraz na zdravý životní styl, zaměření na bezmasé pokrmy, rostlinnou stravu a snaha vyhovět lidem s alergiemi a jinými omezeními v jídle (např. bezlepkové úpravy pokrmů, ohledy na zákazníkovi alergie...)

Logo:

SKOG sází na jednoduchost, projevilo se to jak v jednoduchém designu bez přílišných dekorací, tak i v logu, které je jednoduché a snadno rozpoznatelné.



Obrázek 16: Logo SKOG urban hub
(Zdroj: www.brnorestaurant.cz)

O kavárně:

„Objevování ať už výběrové kávy od domácí pražírny Rusty Nails Coffee Roasters nebo koktejlů, které vznikají pod rukama našich barmanů. Strávit tak u nás můžete v podstatě celý den, a to i díky naší Skøg kitchen a její vegetariánské a veganské nabídce.

Vězte, že slovem skog na severu označují les. Tak vstupte do našeho lesa a usad'te se, ale nečekejte ticho jako v přírodě. Náš les je plný přátelských rozhovorů, hudby, cinkání skleniček a naší vrzající podlahy...“ (www.facebook.com).

Osobnost značky:

Snaha pečovat o životní prostředí a celkový co největší soulad s přírodou. Využívání pouze kvalitních surovin pro kvalitní zážitek. Značka se také snaží o přátelskost a předávání pozitivní energie zejména přátelským přístupem svých zaměstnanců a snahou vyhovět přáním zákazníka.

Kulturní hodnoty:

Důraz na zdravý životní styl. Snaha přizpůsobit se zákazníkům (možnou úpravou jídel či nápojů). Kvalitní suroviny a z nich tvořené chutné pokrmy, důraz je také kladen na výběr kávy a její zpracování, které kavárna provádí sama ve své pražírně. Vlastní školící středisko nejen pro své zaměstnance, ale s tímto kavárna pomáhá také ostatním podnikům. Skandinávský styl je nejen fyzickou charakteristikou, ale také kulturní.

Vztahy:

Kavárna usiluje primárně o to, aby byli zákazníci co nejvíce spokojeni a rádi se do kavárny vraceli. Obsluha je tedy řádně proškolená, dokáže poradit a je přátelská. Jedná se o místo, vhodné jako prostor pro práci, tak pro setkávání s přáteli a rodinou.

Setkávání, prostor pro práci, přátelskost, důvěra.

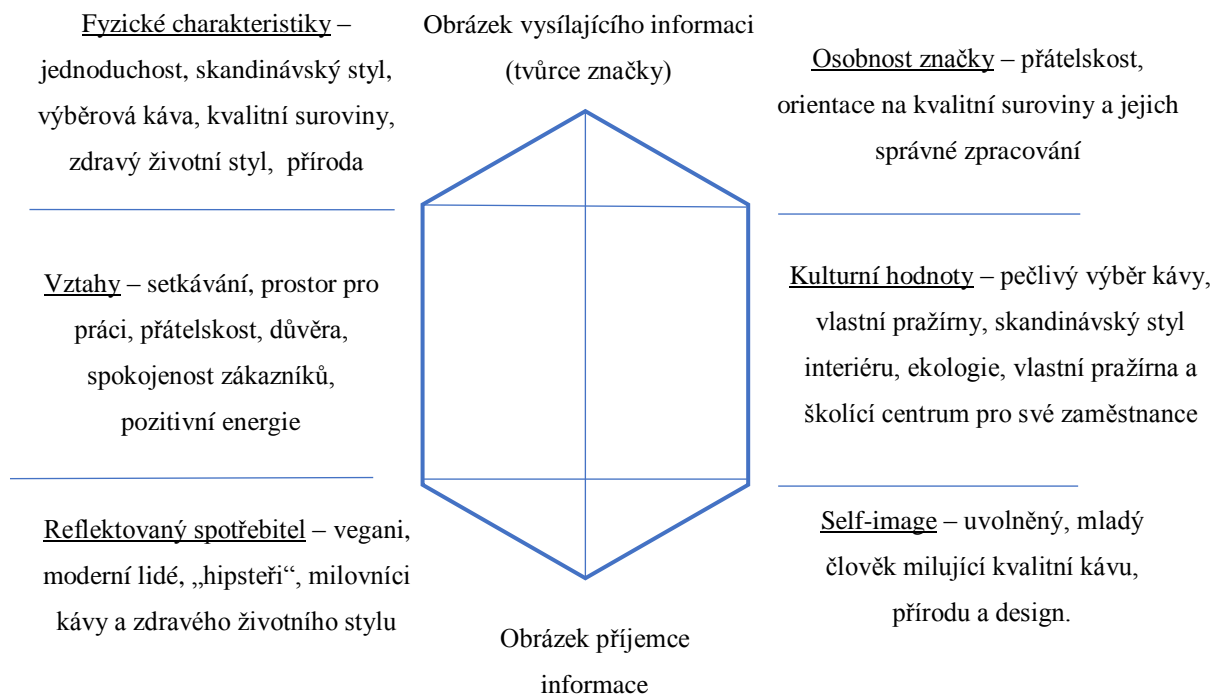
Reflektovaný spotřebitel:

Reflektovaným spotřebitelem je tzv. hipster (jedná se o člověka, který je ve své tvorbě, odívání i ve svých názorech a myšlení nezávislý. Je otevřený také k názorům ostatních a tolerantní vůči svému okolí). Hipsteři se také často zaměřují na alternativní stravování a ochranu přírody.

Self-image:

Člověk, který má rád jednoduchý design, je orientovaný kvalitu a je milovníkem dobré kávy. Uvolněný a pozitivní člověk, který pečuje o životní prostředí a zajímá se o alternativní způsoby stravování.

Identita značky: SKOG urban hub



Obrázek 17: Self-image kavárny SKOG urban hub

(Zdroj: vlastní zpracování dle Kapferer převzato z Příbová, 2000)

MOMENTA

Fyzické charakteristiky:

Momenta je sice kavárna, ale zaměřuje se hlavně na kvalitní dezerty z poctivých surovin inspirované Francií. Dominantou, díky které je letní návštěvnost vysoká je zahrádka, která je situována v centru města přímo na Zelném trhu.

Logo:

Kavárna užívá jednoduchosti jak v prostorách kavárny, tak na jejím logu.



Obrázek 18: Logo Momenta

(zdroj: www.facebook.com)

O kavárně:

„Pokud hledáte v centru Brna místo, kde se dá najít klid, a ještě nechat zajásat Vaše chuťové buňky, našli jste to pravé místo. Naše Café Momenta.

Mám jedinou ambici, zprostředkovat Vám výjimečný zážitek, ať už jste milovníci kávy nebo něčeho sladkého, jste na správném místě.“ (www.facebook.com).

Osobnost značky:

Kavárna se pyšní hlavně dezerty z kvalitních surovin, poctivými recepturami, klasickými recepty, ale i novými a nezvyklými kombinacemi. Snaha o vytvoření příjemného prostředí s výhledem na Zelný trh.

Značka se snaží dbát důraz na kvalitu také ostatních věcí z nabídky. Limonády připravují ze sezónních surovin nakoupených od pěstitelů přímo na Zelném trhu, suroviny jsou v tom případě kvalitní a vždy čerstvé.

Kulturní hodnoty:

V Momentě se klade velký důraz na zákusky, které si kavárna peče sama. Důraz je kladen na různorodost chutí, tak aby si každý přišel na to své, kvalitu a čerstvost všeho, co si v kavárně může zákazník objednat.

Vztahy:

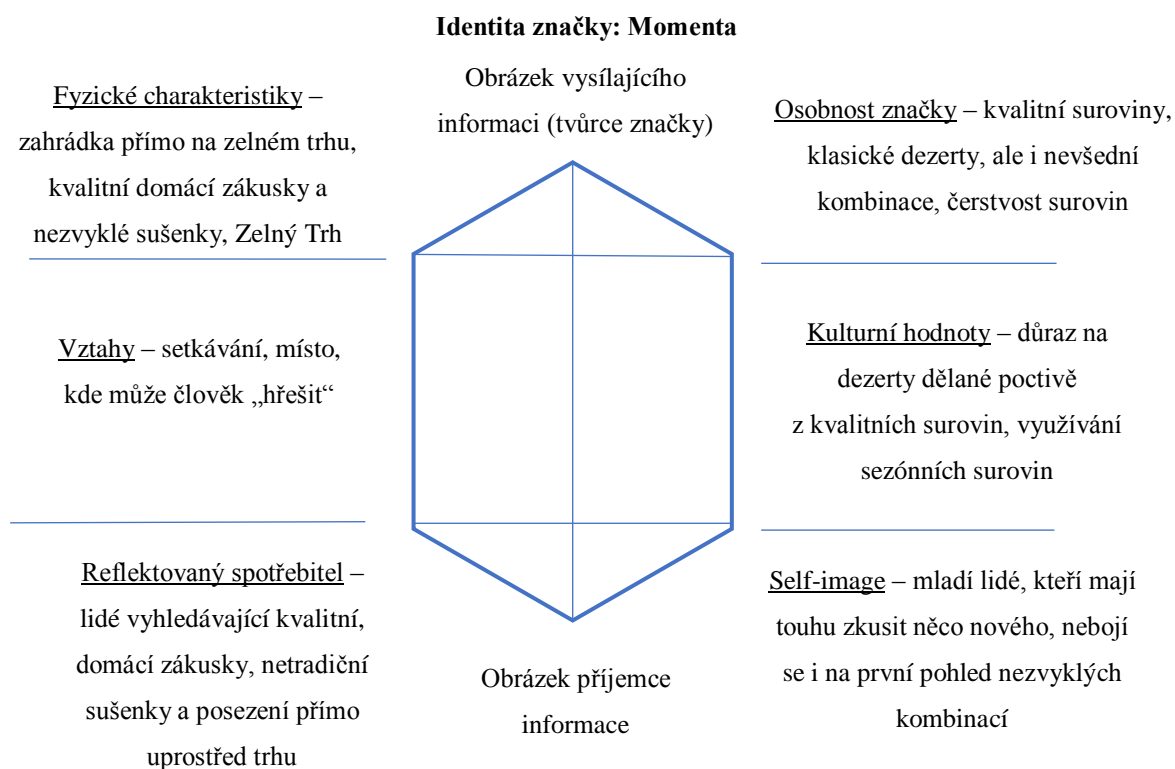
Setkávání, místo, kde si může člověk může „hřešit“. Orientace na zákazníka. Snaha o vytvoření příjemného prostředí vhodného pro relaxaci.

Reflektovaný spotřebitel:

Reflektovaný spotřebitel je milovníkem sladkého, všedních, ale i nových neotřelých způsobů přípravy dezertů. Reflektovaný spotřebitel dává velký důraz na kvalitu.

Self-image:

Člověk, co se rád baví, nebojí se zkoušet nové věci, je společenský a přátelský.



Obrázek 19: Self-image kavárny Momenta
(Zdroj: vlastní zpracování dle Kapferer převzato z Příbová, 2000)

MYMIKA

Fyzické charakteristiky:

Mymika je kavárna v centru Brna. Kavárna zakládající si na jednoduchosti, preciznosti, kvalitě, a hlavně výběrové kávě. Mymika není pouze místem pro popíjení kávy, pořádají se tu pravidelně přednášky zejména cestovatelského rázu. Charakteristické pro Mymiku je také její slogan a to „My milujeme kávu“ z kterého vznikl i název kavárny.

Logo:

Mymika stejně jako SKOG a Momenta sází na jednoduchost, minimalismus, a tedy kombinaci černé a bílé.



Obrázek 20: Logo Mymika
(Zdroj: www.mymika.cz)

Příběh:

„Jsme parta mladých nadšených lidí, kteří si chtěli splnit svůj sen a vytvořit si v Brně svůj prostor, kde najdeme to, co nám v jiných podnicích chybí. Chceme tu žít, pracovat, přenášet své poznatky z cest, ochutnávat a poznávat nové. Chceme pít skvělou kávu, připravovat pro vás ty nejlahodnější pokrmy a dělat vám radost. Děláme vše proto, abyste tu u nás našli přesně to, co jste najít chtěli.

Prostě nás to baví.

Jsme precizní, potrpíme si na kvalitu, jednoduchost, nápaditost a hledáme kouzlo v maličkostech.“ (www.mymika.cz).

Osobnost značky:

Kavárna se snaží o co největší přiblížení se zákazníkovi. Personál je přátelský a rád poradí a pomůže při výběru. Místo je klidné a díky zaměstnancům a jejich přístupu k práci vytváří pozitivní energii, kde se zákazník cítí vítán.

Kulturní hodnoty:

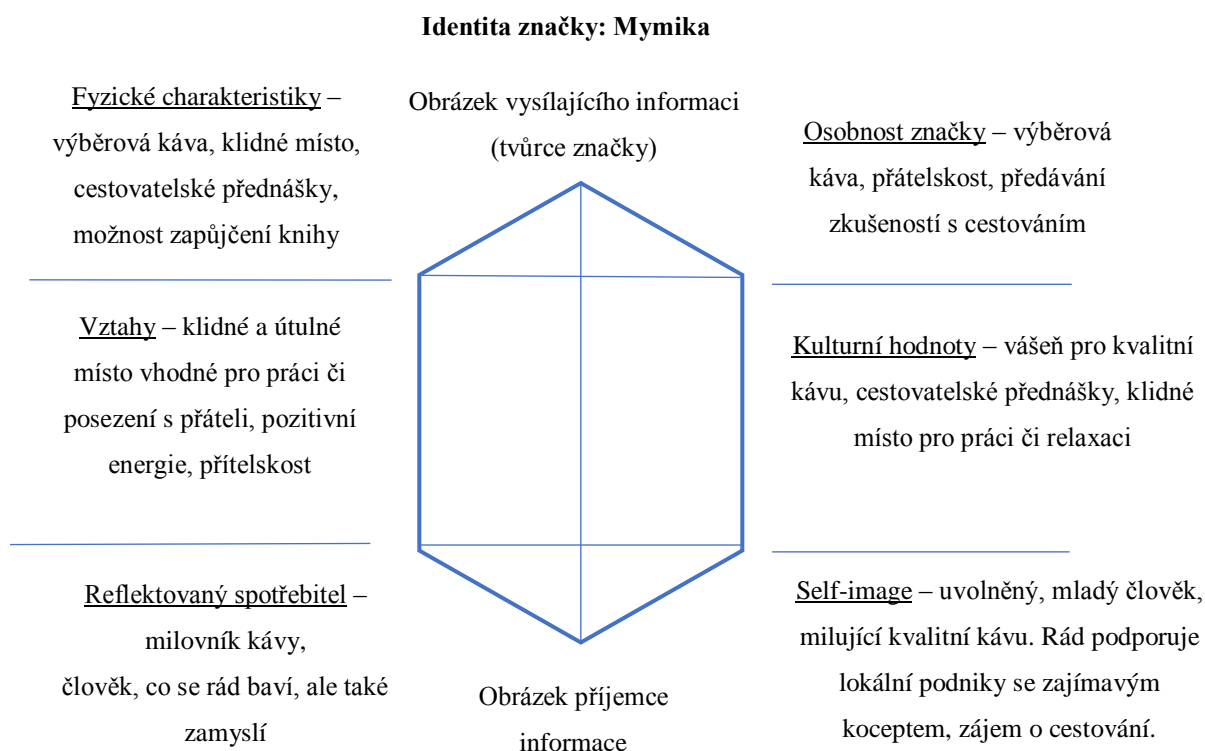
Hlavní kulturní hodnotou pro kavárnu je káva, její zpracování, výběr dodavatele, správná finální úprava. Předávání znalostí ostatním pomocí přednášek na téma cestování.

Reflektovaný spotřebitel:

Reflektovaný spotřebitel je zcestovalý. Ví, co chce, má rád malé lokální podniky, které mají své kouzlo a ty také podporuje. Potrpí si na kvalitní kávu a ač přátelský, tak i přesto profesionální přístup zaměstnanců.

Self-image:

Uvolněný mladý člověk, podporující malé podniky s neotřelým konceptem. Samozřejmostí je vášeň pro kvalitní kávu.



Obrázek 21: Self-image kavárny Mymika
(Zdroj: vlastní zpracování dle Kapferer převzato z Příbová, 2000)

2.2.5 Marketingový mix hlavních konkurentů

SKOG URBAN HUB

Produkt:

„SKØG je brněnský víceúčelový koncept, který vznikl fúzí kavárny, baru, pražírny a prostoru pro kulturní akce.“ (www.skog.cz).

Veškeré jídlo podávané v kavárně od dortů, snídaňových quiche, veganských hamburgerů až po večerní nabídku je vyráběné v kuchyni přímo ve SKOGU. Jídlo je tedy vždy čerstvé a při jakémkoliv dotazu či stížnosti je možnost prokonzultovat to na místě s kuchyní osobně.

Kávě jako hlavní stěžejní surovině se dostává v kavárně velké pozornosti. Majitel odebírá kávu od více dodavatelů a dle jeho slov, většinou přímo od farmářů. Kavárna nejdříve nechá poslat vzorek kávy, tu upraží a posoudí kvalitu, až poté nakupuje kávová zrna ve velkém. Značí to profesionalitu a je známkou opravdové znalosti kávy. SKOG nabízí každý den dva druhy jak kávy filtrované, tak kávy na espresso (Maca, 2016).

Kavárna nabízí ale také mimo jídla a výběrové kávy velký výběr alkoholických nápojů. Z kavárny se v noci stává bar, který nabízí širokou škálu koktejlů speciálně navrhnoutou

barmany. Tato nabídka se obměňuje zejména s ročním obdobím, stejně je to také s nabídkou jídel.

Nabídka kavárny SKOG je rozmanitá jak šířkou sortimentu, tak i její hloubkou. V následující tabulce je uveden přehled nabízeného sortimentu.

Tabulka 5: Přehled nabídky SKOG Urban hub

Alkoholické nápoje	Nealkoholické nápoje	Jídlo
Víno	Káva	Dezerty
Pivo	Čaj	Snídaně
Koktejly	Sycené nápoje	Obědy
Whisky	Voda	Polévky
Rum	Domácí limonády	Večerní nabídka
Tequilla	Čerstvé šťávy (freshe)	-
Vodka	Horká čokoláda	-
Destiláty	-	-

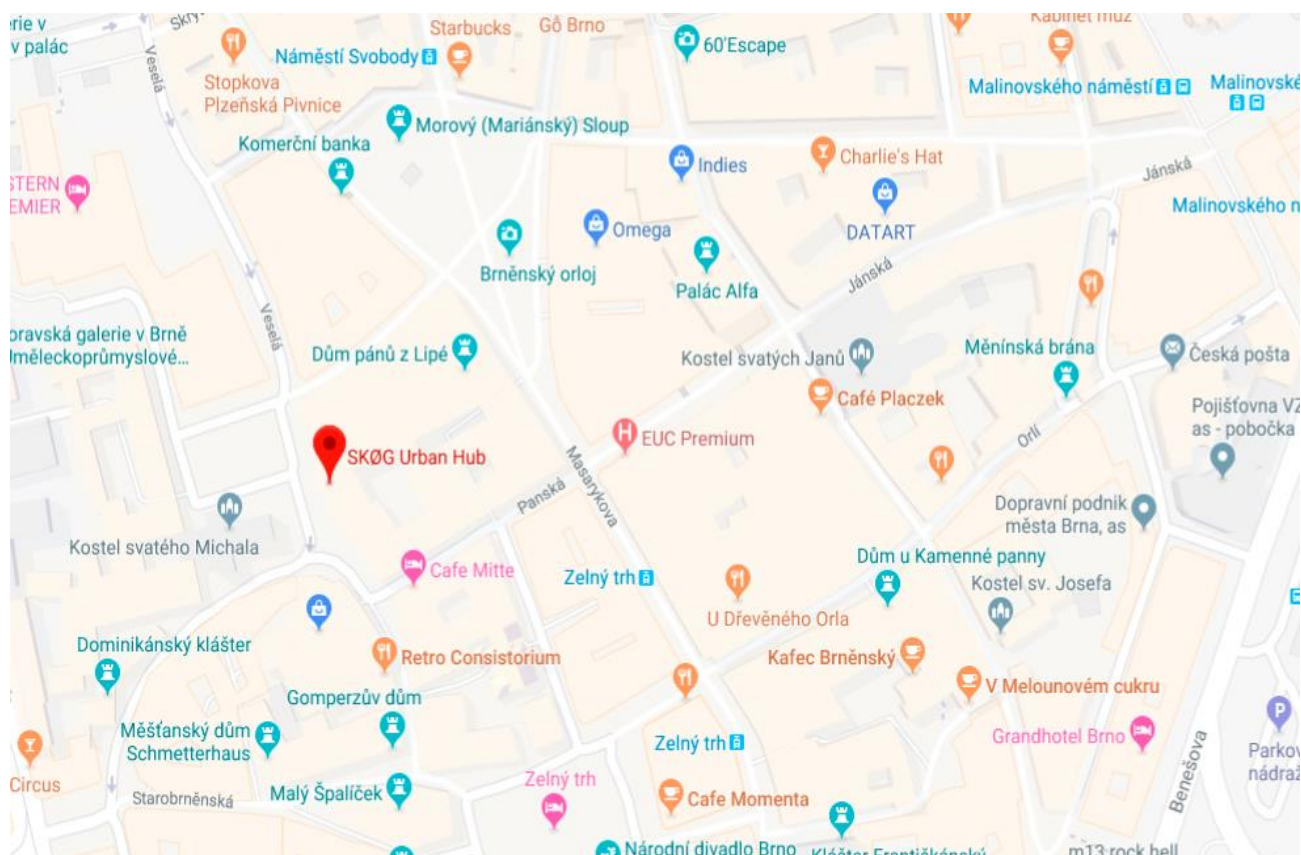
(Zdroj: vlastní zpracování dle www.skog.cz)

Místo:

Kavárna se nachází v centru města Brna poblíž Zelnému trhu, a to konkrétně na Dominikánském náměstí. (viz červený špendlík na obrázku č. 21).

Místo je také kousek od náměstí Svobody, které je nejvíce navštěvováno turisty. Jedná se tedy o výhodnou pozici i pro lidi žijící v Brně, tak pro turisty přijíždějící do Brna. Návštěva cizinců v posledních letech roste, je to zapříčiněno hlavně vyhlášeností podniku, který se stal jedním z nejpoblábnějších v Brně.

Kavárna vstupuje na trhy gastronomie, ale také na trh kávy, na kterém je vysoce konkurenceschopná a svou vysokou znalostí kávy a její úpravy má jedinečnou konkurenční výhodu.



Obrázek 22: Mapa SKØG Urban hub

(Zdroj: www.googlemaps.cz)

Cena:

Ceny má kavárna nastavené na poměry trhu, na kterém působí, srovnatelné.

Káva, ačkoliv je jí věnována extrémní pozornost není příliš od konkurence odlišná. Cena espressa se pohybuje okolo 40 korun. Cena cappuccina je okolo 60 korun a latte se přibližuje částce 70 korun.

Cena jídla je také srovnatelná s podniky v centru Brna. Snídani dostaneme v rozmezí 60 korun až do 100 korun za jídlo. Polévky dělí kavárna na velké a malé, kdy u velké zaplatí zákazník padesát a u velké sedmdesát korun.

Obědy se pohybují ve výši 150 korun, tato částka je až podprůměrná na centrum města.

Dezerty se pohybují naopak ve vyšších částkách, zejména díky nahrazování živočišných surovin za ty přírodní, dort si tu zákazník může vychutnat v průměru za 100 korun.

Propagace:

Největší propagací kavárny jsou zkušenosti spokojených zákazníků. Recenze na hodnotících portálech jako jsou Tripadvisor, hodnocení na Facebookových stránkách nebo Foursquare.

Kavárna se ale také prezentuje pomocí sociálních sítí, které spravuje a pravidelně aktualizuje. Kavárna využívá jak Facebookové, tak i Instagramové komunikace. Kavárna má také web, nedává sem však žádné plánované akce a novinky, webové stránky slouží zejména k ukázání prostor kavárny, prezentaci nabídky a dává možnost potenciálním zájemcům o práci či brigádu.

Lidské zdroje:

Pro tak populární kavárnu je extrémně důležitý výběr obsluhy. Špatně vybraní zaměstnanci můžou být hrozbou pro podnik. Zákazník očekává dokonalý servis a očekává radu.

SKOG se stará se o to, aby byli zaměstnanci dokonale proškoleni a měli přehled nejen o nabídce, ale také o postupech při zpracovávání kávy nebo alergenech v nabízeném jídle. Kavárna netrvá na přijmutí pouze v oboru vzdělaných lidí, shání hlavně potenciální zaměstnance, kteří jsou zapálení do toho, co dělají.

Procesy:

Procesy ve SKOGU jsou automatizované. Kavárna je na trhu poměrně dlouho a má tak všechny procesy nastavené tak, aby kavárna byla co nejefektivnější a zároveň dokázala uspokojit potřeby svých zákazníků.

Prostředí:

Prostředí kavárny je jedním z nejdůležitějších faktorů celé značky. Kavárna je navržena v jednoduchém skandinávském stylu. Dominanta tohoto prostoru je v detailech jako jsou žárovky visící ze stropu, zdi bez omítky, vrzající podlaha a kombinace dřeva s kovovými prvky.

Prostor kavárny je vzdušný hlavně díky vysokým stropům a obrovským oknům, které kavárnu prosvětluje.

MOMENTA

Produkt:

Momenta je známá nejen pro své dezerty, ale také pro své snídaně, které vznikají přímo v kuchyni kavárny. Zákazník si může vychutnat vejce na několik způsobů, teplé ovesné kaše nebo bagetku s kozím sýrem. Vedle snídání podává kavárna také polévky, saláty a paštiky.

Kavárna nabízí dva druhy kávy z toho jednu výběrovou, která se mění dle nabídky na trhu.

Tabulka 6: Přehled nabídky Momenta

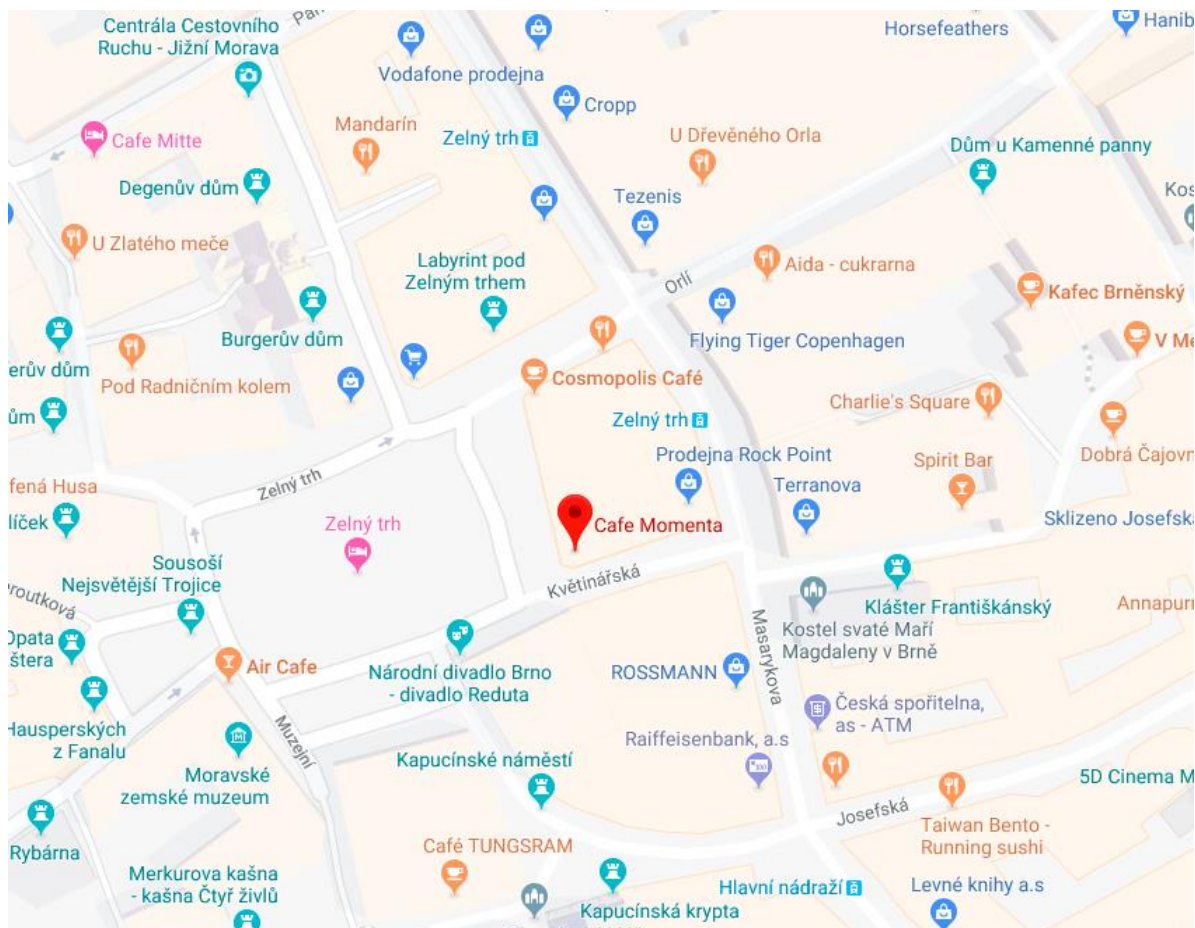
Alkoholické nápoje	Nealkoholické nápoje	Jídlo
Víno	Káva	Dezerty
Sekty	Čaj	Snídaně
Aperitivy	Sycené nápoje	Saláty
Rum	Voda	Polévky
Likéry	Domácí limonády	Paštiky
Gin	Ledové čaje	Panini
Tequilla	Horká čokoláda	-
Pivo	100 % ovocné BIO šťávy	-
Whisky	Nealkoholický punč	-
Destiláty	-	-
Vodka	-	-

(Zdroj: vlastní zpracování dle www.cafe-momenta.cz)

Místo:

Kavárna se nachází v centru Brna, přímo na Zelném trhu (viz červený špendlík na obrázku č. 22).

Její poloha je podobná kavárně SKOG, jejich výhody ohledně umístění jsou téměř totožné.



Obrázek 23: Mapa Cafe Momenta
(Zdroj: www.googlemaps.com)

Cena:

Ceny v Momentě jsou srovnatelné s cenami konkurentů v centru Brna. Espresso je možné pořídit za 50 korun, cappuccino za 60 a latte do 70 korun. Ceny se liší výběrem kávy, za výběrovou kávu si musí zákazník připlatit.

Kavárna je populární pro své dezerty, ty je možné pořídit od 15 korun (sušenky) až do 100 korun.

Lidé sem často zavítají také na snídani, tu je možné pořídit v rozmezí 80 až 100 korun.

Polévky se pohybují ve vyšší cenových hladinách, zákazník za ni v zaplatí 80 korun.

Propagace:

Hlavní propagací kavárny jsou sociální sítě a webová stránka. Momenta je aktivní hlavně na Facebookových stránkách a na svém webu, které pravidelně aktualizuje.

Kavárna se také často zapojuje do společenských akcí, na které dodává své dezerty, například premiéry v divadle, kulturní akce a podobně.

Lidské zdroje:

Zdroje jsou důležitou součástí kavárny, na mě osobně zaměstnanci kavárny nepůsobili příliš profesionálně a nebyli mi schopni poradit.

Je možné, že se postoj zaměstnanců změní, kavárna se zapojila do projektu, který je spolufinancovaný Evropskou unií, jedná se o vzdělávání zaměstnanců s cílem zvýšit úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců (www.cafe-momenta.cz).

Procesy:

Procesy kavárny jsou automatizované stejně jako u SKOGU. Kavárna je na trhu několik let, ke kavárně je dokonce otevřena pobočka „sušenkárna Momenta“. Kavárna se snaží vyhovět zákazníkům a jejich chutím tak, aby si každý našel to své.

Prostředí:

Prostředí Momenty je řešeno jednoduše. Neomítnuté zdi, dřevěné prvky v kombinaci s kovovými. Čerstvé květiny na stolech.

Výhled z kavárny je přímo na Zelný trh, kde se v letních měsících nachází také oblíbená zahrádka.

Nevýhodou prostor kavárny je fakt, že je opravdu malá. Bar a místa na sezení dělí schody, ty musí překonávat jak vstupující zákazníci, tak obsluha. Pokud do kavárny přijde více lidí najedou, je u baru plno. Často se stává, že obsluha nese prázdné nádobí zpět za bar a musí se vyhýbat velkému množství lidí.

MYMIKA**Produkt:**

Mymika je útulná kavárna, která nemá příliš široký sortiment, ale vyznačuje se svou hloubkou.

Alkoholické nápoje, které kavárna nabízí jsou pouze víno, cider, pivo, sekty a vybrané koktejly.

Mezi nealkoholické nápoje řadí kavárna kávu, sypané čaje, či domácí limonády, které si kavárna vytváří sama z čerstvých surovin. Zajímavostí, které ostatní porovnávané kavárny nenabízí je smoothie, jedná se o rozmixované ovoce, zeleninu nebo jejich kombinaci.

Mezi jídlo řadíme dezerty, které kavárna odebírá od několika různých dodavatelů jako jsou Future Sailors nebo cukrářky vystupující pod jménem Děvče u plotny. Zajímavostí

jsou také dezerty od VeveRaw, kteří připravují nepečené dorty (u raw úpravy nesmí teplota úpravy přesáhnout 45 °C).

Dalšími nabízenými produkty jsou například sendviče, pomazánky anebo ovesné kaše na mnoho způsobů.

Tabulka 7: Nabídka Coffee bar Mymika

Alkoholické nápoje	Nealkoholické nápoje	Jídlo
Víno	Káva a kávové speciality	Dezerty
Cider	Čaj	Smoothie bowl
Sekty	Sycené nápoje	Ovesné kaše
Pivo	Voda	Sendviče
Koktejly	Domácí limonády	Pomazánky
-	Smoothie	-
-	Čerstvé šťávy	-
-	Milkshake	-

(Zdroj: vlastní zpracování)

Místo:

Kavárna se nachází v centru Brna, oproti předešlým kavárnám SKOGU a Momentě je od hlavního nádraží poměrně dál. Nachází se na ulici Lidická. Dostupnost z hlavního nádraží je více než dobrá (kavárna je zaznačena na obrázku č. 24).

Do kavárny je možnost dopravit se z hlavního nádraží pěšky (20 minut chůze), tramvají (6 minut, tramvaj číslo 1 a 8) či autem (7 minut při běžném provozu).



Obrázek 24: Mapa Coffee bar Mymika
(Zdroj: www.googlemaps.cz)

Cena:

Kavárna si zakládá zejména na výběrové kávě. Kavárna nabízí kávu na espresso i kávu překapávanou.

Espresso zde zákazník koupí za padesát korun, cappuccino za 55 korun a latte za 60 korun. Za kávové speciality si však zákazník znatelně připlatí, espresso-tonic vyjde na 80 korun.

Cena dortů je srovnatelná s ostatními kavárnami. Ceny se pohybují v rozmezí 70 až 100 korun za kus.

Ostatní jídla jako ovesné kaše, smoothie bowls a sendviče zde pořídí zákazník za 80 až 120 korun.

Propagace:

Kavárna se prezentuje na webu a sociálních sítích (Instagram, Facebook). Majitelka kavárny také poskytuje rozhovory, které kavárnu také propagují.

Kavárna také pořádá cestovatelské přednášky, ty přitahují také velké množství zákazníků, kteří by za jiných okolností o kavárně ani nevěděli.

Lidské zdroje:

Vzhledem k velikosti kavárny Mymika nepotřebuje velké množství zaměstnanců. Pracuje zde majitelka a několik brigádníků.

Zaměstnanci jsou (alespoň z mé osobní zkušenosti) velice milí a ochotní poradit.

Procesy:

Stejně jako SKOG nebo Momenta má kavárna za dobu na trhu procesy zautomatizované.

Prostředí:

Prostředí kavárny je útulné. Prostor není příliš velký, ale díky velkým oknům a prosvětlenému interiéru se člověk uvnitř necítí příliš stísněně. Interiér kavárny je oproti minimalistickému SKOGU více nazdobenější, nejedná se ale o nevкус či přeplácánost, interiér je i přes více dekorací přehledný a nepůsobí neuklizeným nebo rušivým dojmem. Nábytek v interiéru je volen dřevěný doplňky jsou tvořeny kovovými prvky.

SHRNUTÍ ANALÝZY KONKURENCE:

Cílem analýzy konkurence bylo vybrat největší případné konkurenty pro vstup na nový trh. Následné porovnání vybraných ukazatelů dokázalo, že Dvorek je na velice vysoké úrovni poskytování služeb. Kavárna je srovnatelná s nejpoblárnějšími podniky v Brně, kavárna může konkurovat tēm na Brněnském trhu.

2.3 Analýza vnějších činitelů

Pest analýzu jsem do své práce zařadila zejména kvůli vlivu vnějších činitelů na podnik. Díky znalosti vnějších činitelů, může firma předpovídat vývoj trhu a být tak o krok napřed před konkurencí. Analýzu jsem zpracovala na Brněnský trh.

2.3.1 Politické

Dvorek, který podniká na území České republiky musí dodržovat zákony či normy plané na území tohoto státu. Jelikož je Dvorek provozován majitelem na živnost týká se jej hlavně živnostenský zákon. Vliv zde má také občanský zákoník, který nahradil někdejší obchodní zákoník. Nesmíme opomenout také zákon o ochraně spotřebitele.

Pro otevření kavárny je však potřeba mnohem více, než dodržovat zákony a v tomto případě zřízení živnostenského listu. Následuje také hygiena, zde jde hlavně o následující „podmínky zásobování pitnou vodou, napojení na kanalizaci, větrání prostor, vytápění,

osvětlení, hygienická zařízení pro spotřebitele i zaměstnance nebo třeba hygienické požadavky na přípravu a výrobu pokrmů.“ (otevreni.cz, 2019).

Dále je také potřeba vyřídit stavební řízení, zde je nutno předložit v jakém oboru se zde bude podnikat a k čemu budou prostory sloužit. K otevření je také nutné vyjádření hasičského záchranného sboru. Následně, pokud se zde bude prodávat alkohol je potřeba zařídit koncesi o prodeji lihu. Před otevřením je důležitá také kolaudace objektu (otevreni.cz, 2019).

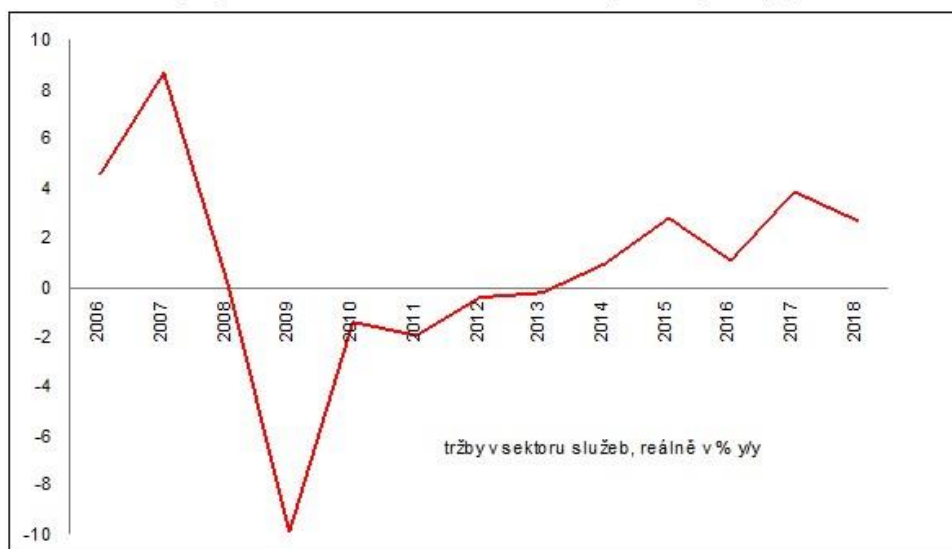
2.3.2 Ekonomické

Jde o faktor, který nejvíce ovlivňuje chod podniku, a to zejména proto, protože z tohoto okolí získává podnik suroviny, výrobní faktory či kapitál. Střetává se zde také nabídka podniku a poptávka zákazníků. Ekonomické prostředí také napomáhá ke správnému stanovení ceny služeb či mezd. Je důležité také si zjistit jaké jsou výdaje domácností na daném území a kolik jsou ochotni obětovat pro služby. Podnik je tady ovlivňován vývojem ekonomiky ale také například nezaměstnaností

TRŽBY VE STRAVOVÁNÍ A POHOSTINSTVÍ

Celkový roční vývoj v roce 2018 nebyl pro služby příliš přínosný. Tržby klesly oproti konci roku 2017 a nevykazují tendenci dalšího růstu.

Graf 2: Roční vývoj tržeb v sektoru služeb celkem (reálně, v % y/y)



Pramen: ČSÚ

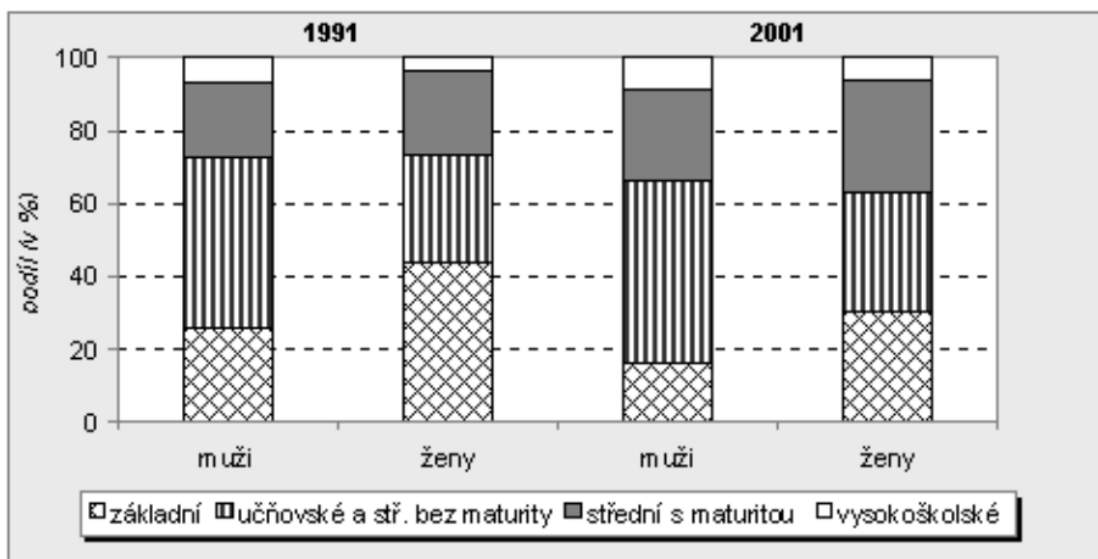
Obrázek 25: Roční vývoj tržeb v sektoru služeb
(Zdroj: Český statistický úřad, převzato z www.socr.cz)

Další zpráva vydaná Českým statistickým úřadem rozděluje tyto služby na jednotlivé sekce, Dvorek jakožto kavárnu, zajímá zejména sekce ubytování, stravování a pohostinství“.

„V celé sekci **ubytování, stravování a pohostinství** se tržby meziročně zvýšily (oproti roku 2017) o 0,8 %. Tržby ve stravování a pohostinství zaznamenaly růst (o 1,4 %), naopak tržby v ubytování poklesly (o 0,8 %)“ (Český statistický úřad, 2019).

2.3.3 Sociální

Každá činnost podniku by se měla snažit o pozitivní vliv na společnost a své okolí. Může se jednat například o snahu snížení ekologických dopadů podniku či dobročinnost. Je potřeba také sledovat vývoj trendů v gastronomii a kavárenském odvětví. Včasné rozeznání nadcházejících trendů může napomoci podniku předběhnout konkurenci. Mezi sociální faktory patří také například populační křivka, kdy můžeme vidět, že populace stárne a může to v budoucnosti přinést velké problémy. Mezi sociální faktory patří také vzdělanost obyvatelstva. Čím více vzdělaných obyvatel bude, tím větší bude nezaměstnanost, lidé budou mít příjmy a budou ochotni zaplatit si za kvalitní služby.



Obrázek 26: Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího ukončeného vzdělání (Zdroj: Český statistický úřad, 2001)

TRENDY V KAVÁRENSKÉM PROSTŘEDÍ A V GASTRONOMII

- Čerstvé suroviny

Většina návštěvníků gastronomických zařízení dnes dbá na suroviny, ze kterých jsou pokrmy či pochutiny vytvořeny. Zájem návštěvníků těchto zařízení je zejména o zemi původu, biokvalitu a sezónní suroviny.

- Životní prostředí

Ochrana životního prostředí je v posledních několika letech velkým tématem, jak v na sociálních sítích, tak v médiích jako jsou televize, rádio...

Ochranou životního prostředí je hlavně myšleno třídění odpadu a snaha o jeho minimalizaci. Velkým tématem jsou zejména plasty. Lidé upřednostňují věci bez obalu či přinesení a využití vlastního obalu.

- Zdravý životní styl

Lidé se začali více vzdělávat ve směru stravování a jeho dopadu na lidské tělo a psychiku. Lidé tedy v dnešní době upřednostňují jídla ze zdravých surovin či dokonce ze surovin, které jsou označovány jako „superpotraviny“ sem řadíme například čistý zelený čaj tzv. matcha prášek, chia semínka, nesolené a nepražené oříšky avokádo a spoustu dalších.

Lidé se začínají také zajímat o alternativní stravování nejrozšířenějšími v ČR jsou vegetariánství a veganství. Oba druhy stravování mají společné to, že nejí maso jak z etických, tak ze zdravotních důvodů, tyto lidé upřednostňují zejména rostlinnou stravu, kam patří například i rostlinné náhražky masa jako jsou tofu či tempeh.

- Mocktaily

Lidé se v rámci zdravého životního stylu mnohokrát i zřikají alkoholu. Proto je čím dál větším trendem pro gastronomické podniky nabízet svým zákazníkům nealkoholické koktejly tzv. mocktaily. Jedná se o úpravy klasických či tvoření úplně nových koktejlových nápojů, které mohou být nabízeny jak dětem, těhotným ženám, ale stejně i tak lidem, kteří se alkoholu vzdali.

2.3.4 Technologické

Mezi technologické faktory můžeme zařadit využívání nejnovějších technologií. V kavárenském odvětví může jít například o nejnovější technologie profesionálních

kávovarů, přístrojů na filtrování kávy, způsob pražení a postupy při zpracování kávy nebo například také možnost platit kartou.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je užívána k souhrnnému zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů. Hledá a analyzuje silné a slabé stránky (vnitřní faktory) a příležitosti a hrozby (vnější faktory). Budu se věnovat vyhodnocení těchto faktorů navzájem. Pro porovnání jsem využila tři stupně hodnocení. Vypracované tabulky a seznamy faktorů jsou uvedeny v přílohách 5 až 8.

Po vyhodnocení následuje procentuální vyjádření výsledků, které budu v této kapitole prezentovat. V následujících tabulkách jsou zaznamenány vždy čtyři nejdůležitější faktory (www.bazant.wordpress.com, 2010).

Tabulka 8: Hodnocení SWOT analýzy

Znak je důležitější než porovnávaný	1
Váha znaků je stejná	0,5
Znak je méně důležitý než porovnávaný	0

(Zdroj: vlastní zpracování dle www.bazant.wordpress.com)

2.4.1 Silné stránky podniku

Tabulka 9: Hodnocení silných stránek podniku

Kvalitní suroviny	21,5 %
Individuální přístup	21,5 %
Orientace na zákazníka	21,5 %
Zkušenost s provozem kavárny	19 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.2 Slabé stránky podniku

Tabulka 10: Hodnocení slabých stránek podniku

Delegace práce	8,3 %
Školení pro zaměstnance	8,3 %
Podnikání v pronajatém prostoru	50 %
Absence letní zahrádky	33,3 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.3 Příležitosti nového trhu

Tabulka 11: Hodnocení příležitosti nového trhu

Rostoucí záliba v kavárnách	23,3 %
Zájem o netradiční koncepty	23,3 %
Obliba malých podniků	23,3 %
Poptávka po službách s přidanou hodnotou	20 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.4 Hrozby nového trhu

Silné stránky jsou prezentovány v příloze č. 8

Tabulka 12: Hodnocení hrozeb nového trhu

Zákazníci si kavárnu neoblíbí	21,4 %
Neuspokojení potřeb zákazníka	21,4 %
Velká konkurence	16,6 %
Neznalost zákazníků	16,6 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

Tabulka 13: Seznam nejdůležitějších faktorů SWOT analýzy

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none"> - Kvalitní suroviny - Individuální přístup - Orientace na zákazníka - Zkušenost s provozem kavárny 	SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none"> - Delegace práce - Absence školení pro zaměstnance - Podnikání v pronajatém prostoru - Absence letní zahrádky
Vnější původ	PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí záliba v kavárnách - Zájem o netradiční koncepty - Obliba malých podniků - Poptávka po službách s přidanou hodnotou - Poptávka po službách s přidanou hodnotou 	HROZBY <ul style="list-style-type: none"> - Zákazníci si kavárnu neoblíbí - Neuspokojení potřeb zákazníka - Velká konkurence - Neznalost zákazníků na novém trhu

(Zdroj: vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ

Návrhová část je zaměřena na souhrn opatření směřujících k expanzi včetně zhodnocení jejich realizace. Cílem návrhové části je tedy navrhnout opatření, která jsou nezbytná k tomu, aby byla expanze značky na nový trh co nejsnadnější.

3.1 Východiska

Analýza konkurence prokázala, že kavárna Dvorek je na vysoké úrovni, co se týče poskytovaných služeb. Může se rovnat tedy nejvíce populárním podnikům v Brně, které se každodenně těší vysokou návštěvností jako jsou například SKOG Urban hub, Momenta, Mymika a další podniky. Analýza konkurence také ukázala velké množství konkurentů na trhu. Myšlenka expanze značky na nový trh nahrává to, že současný trend v kávě a kavárenském prostředí má růstovou tendenci a záliba v kavárnách roste.

Porovnáním identit značek s hlavními konkurenty bylo zjištěno, že se identity alespoň mírně odchyľují téměř v každém porovnávaném aspektu identity. Ukazuje nám to tedy, že každý podnik má svou jedinečnou značku.

Business model Canvas, kde jsem porovnávala hlavně jeho část zvanou jedinečná hodnota, dopadla podobně jako identita značky. Každá kavárna má svou jedinečnou identitu založenou na něčem jiném, což je důležité zejména pro konkurenceschopnost podniku.

Z identity dvorku je zřejmé, že je hodně orientovaná na místo, na kterém se nachází, ať jde o zákazníky, kteří cestují za vínem a v rámci výletu se zastaví na Dvorku, tak vyznačování se jedinečným místem.

Na základě provedených analýz je tedy zjevné, že expanze značky Dvorek:: cafe & wine bistro:: je vhodná. Je však potřeba upravit značku tak, aby vstup na nový trh byl co nejsnadnější a bez problémů, které by mohly nastat, pokud by se značka a její aspekty neupravily.

SWOT analýza napomohla vyčlenění nejpodstatnějších silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb nového trhu. Nejdůležitější součástí jsou právě hrozby nového trhu.

- **Zákazníci si kavárnu neoblíbí**
- **Neuspokojení potřeb zákazníka**
- **Velká konkurence**
- **Neznalost zákazníků na novém trhu**

Všechny tyto hrozby jsou snadno řešitelné, a to segmentací cílových zákazníků a zaměřením se na jejich přání a potřeby. Je pak minimální riziko toho, že si kavárnu zákazník neoblíbí, služby neuspokojí jeho potřeby.

V této kapitole tedy navrhnou opatření, která expanzi značky na nový trh ulehčí.

3.2 Koncept možného rozvoje značky

Základním předpokladem úspěšného podnikání a rozvoje firmy je formulace střednědobých a dlouhodobých cílů, tedy tvorba **VIZE**. Poukazuje na to, co je podnik zákazníkům schopen nabídnout a s jakými hodnotami bude operovat. Stanovuje to, čeho chce firma dosáhnout. Vize odpovídá na otázku, jak by měl podnik vypadat v budoucnosti.

MISE je definování, jak bychom těchto cílů chtěli dosáhnout a vizi naplnit.

IDEA je považována za racionální konkretizaci, která ukazuje směr, představuje ideál a popisuje stav, kterého chce firma dosáhnout (Janíčková, 2016).

VIZE

Majitel se mi při rozhovoru svěřil, že prvotní myšlenkou založení kavárny Dvorek bylo vytvoření příjemného místa, kde se bude zákazník cítit dobře a zároveň nabízené služby uspokojí jeho potřeby. Tato myšlenka je jednoznačně součástí značky a měla by být i při vstupu na nový trh.

Ve střednědobém až dlouhodobém horizontu plnění cílů je kavárna na novém trhu v Brně (Brno střed) zavedena a sklízí úspěch. Její koncept je založen na pohostinnosti a krásy přírody Moravy.

Značka se také zaměřuje na životní prostředí a snaží se ho zatěžovat co nejméně nevyužívá tedy žádné plastové nádoby, brčka a odpad se snaží redukovat na nutné minimum.

Velká část jejich zákazníků je ke značce loajální a navštěvuje ji opakovaně. Turisté kavárnu vyhledávají záměrně s tím, že si chtějí v Brně užít nevšední zážitek spojený s Moravskou kulturou, která k České Republice neodmyslitelně patří. Zákazníci si užívají klidné prostředí s příjemnou obsluhou, pro kterou je zákazník na prvním místě. Zaměstnanci kavárny jsou pečlivě vybíráni a pravidelně školeni, tak aby byli schopni odpovědět na všechny otázky týkající se kavárny a tradic na Jižní Moravě.

„Naší vizí je vytvořit místo odkazující na tradice a krásy Moravy, kde si člověk může vychutnat nejen atmosféru, ale také výběrovou kávu“

MISE

K dosažení těchto cílů vymezených ve vizí je stěžejní zaujmout dostatečně zákazníky na novém trhu a přesvědčit je o jedinečnosti značky a jejího konceptu. Je tedy potřeba postavit značku tak, aby byla pro zákazníky co nejvíce atraktivní a měli nutkání alespoň jednou tuto kavárnu navštívit. Důležité pro tento krok bude také vytvořit komunikaci se zákazníky, která bude efektivní.

Z předchozí analýzy konkurence víme, že Dvorek je službami, nabídkou a kvalitou sortimentu srovnatelný s podniky v Brně.

Ochrana životního prostředí, která je jedním z hesel podniku podpoří kavárna tím, že bude využívat nádobí, které je možné opakovaně používat (žádné plastové výrobky atd.). U sortimentu bude také snaha, aby obsahoval co nejméně zejména plastových obalů.

Zaměstnanci budou hlavně mladí lidé, zejména studenti. Studenty si bude kavárna vybírat zejména díky nižšímu měsíčnímu ohodnocení (tzn. nižší hodinová sazba než pro klasického zaměstnance). I přes snahu ušetřit kavárna zaměstná několik lidí (ze začátku 2 až 3) na hlavní pracovní poměr, aby měla jistotu, že bude mít vždy kdo přijít obsloužit zákazníky do kavárny.

IDEA

- Kavárna s jedinečným konceptem,
- ochrana životního prostředí,
- orientace na zákazníka,
- uspokojování potřeb zákazníků,
- loajalita zákazníků vůči značce,
- kvalitně prováděné služby,
- využívání kvalitních surovin či dodavatelů, kteří vytváří výrobky pouze z kvalitních surovin,
- lokální dodavatelé pohoštění a kávy,
- vysoká zaměstnanecká znalost sortimentu, hlavně kávy,
- vyškolenost personálu.

3.2.1 Návrh konceptu kavárny

Koncept kavárny bude zaměřen hlavně na Moravu, její pohostinnost, zvyky a tradice. Do jisté míry je značka zavedena na trhu v Bořeticích v podobném duchu. Bude však potřeba značku a její určité části upravit tak, aby přesně vyhovovala novému trhu.

MARKETINGOVÝ MIX Z POHLEDU PODNIKU:

Produkt:

Kavárna nenabízí příliš široký sortiment. Zapříčiněno je to také pečlivým výběrem lokálních dodavatelů a důrazem na kvalitu nikoli kvantitu. Sortiment tedy nedominuje svou šíří, ale svou hloubkou.

Pro účely brněnského trhu je potřeba udělat pár změn oproti původnímu marketingovému mixu, který byl navrhnut pro pobočku v Bořeticích (viz kapitola 2.1.2). Kavárna se více zaměřuje na Moravu, její zvyky a tradice. Jednou z tradic jsou moravské koláče, které kavárna mimo jiné dezerty zařadí do každodenní nabídky.

Další změna, která nastane je přidání pálenky na nápojový lístek. Děje se to hlavně z důvodu blízkého vztahu tohoto nápoje k Moravě.

Tabulka 14: Nabídka Dvorek Brno

Alkoholické nápoje	Nealkoholické nápoje	Jídlo
Víno	Káva	Dezerty (dorty, makronky, zmrzlina, moravské koláče)
Cider	Čaj	Zmrzlina
Sekty	Sycené nápoje	Uzeniny
Pálenka	Voda	Sýry
-	Domácí limonády	Paštiky
-	Horké nápoje z domácích limonád	-

(Zdroj: vlastní zpracování dle www.dvorekboretice.cz)

Místo:

Kavárna bude zavedena v lokalitě Brno – město konkrétně co nejbližší centru, nejlépe prostory poblíž náměstí Svobody a Zelného trhu. Nájem je zde vysoký, pohybuje se od 100 000 – 150 000 (Sabaková, s. 122). Předpokladem je vysoká návštěvnost díky vybrané

lokalitě. Ta, jak kavárna doufá, přiláká zákazníky, které by normálně do obdobného podniku nenapadlo zavítat.

Je předpokládáno, že velká část návštěvníků budou lidé bydlící v Brně, lidé co do Brna dojíždějí za prací nebo školou. Je však do budoucna očekáván také nárůst turistických návštěvníků.

Cena:

Kavárna Dvorek má nastavenou cenovou hladinu dost konkurenceschopně, a tak bych doporučila se této cenové hladině držet. Samozřejmostí je voda zdarma již při usazení a její následné dolévání po celou dobu návštěvy.

Další složka ceny jsou **slevy**.

Hlavním úskalím při vstupu je samozřejmě zákazníky přilákat, aby přišli na první návštěvu, ale také aby se vrátili. K tomu kavárně napomůže věrnostní program, který zavede. Jedná se o sbírání razítek na věrnostní kartičky. Zákazníci za každou kávu získají razítko, při deváté kávě je čeká odměna. Pokud zákazník stihne sesbírat tato razítka do měsíce od otevření kavárny, získá zdarma kávu dle vlastního výběru spolu s dezertem vlastního výběru. Pokud toto sbírání bude trvat déle, než jeden měsíc zákazník si může vybrat kávu dle svých preferencí zdarma. Tento program by byl určený na první rok od zavedení následně by kavárna sama usoudila, zda je vhodné v tomto systému pokračovat, či to není již potřeba.

Propagace:

Propagace bude probíhat obdobně jako na trhu v Bořeticích především v online prostředí. Kavárna se bude prezentovat na sociálních sítích jako je Instagram, Facebook či Tripadvisor. Nová kavárna se přidá se na webové stránky kavárny Dvorek, kde budou nově informace o obou kavárnách na jednom místě, ostatní sociální sítě budou vedeny pro brněnský trh zvlášť zejména kvůli aktuálním nabídkám.

Své aktivity na sociálních sítích se kavárna snaží držet v stejném duchu jako na trhu v Bořeticích, hlavní je komunikace se zákazníky. Jejich vizitkou jsou tedy zejména jejich zákazníci a kavárna spoléhá na tzv. word of mouth tzn. doporučení spokojeného zákazníka svým, přátelům a známým.

Pro hladší nástup kavárny na trh využije Dvorek také služeb některých z veřejně známých osob na sociálních sítích (tzv. influencerů), kteří kavárnu navštíví a napíší o ní recenzi. Kavárna nebude influencerům platit, nabídne pouze možnost bezplatné návštěvy výměnou

za upřímnou recenzi. Snahou kavárny je věrohodnost těchto informací, proto netrvá na pozitivní recenzi. Kavárna sází na kvalitu svého sortimentu a služeb.

Lidské zdroje:

Změny, které nastanou oproti marketingovému mixu v Bořeticích (viz. kapitola 2.1.2) jsou ve výběru svých zaměstnanců.

Kavárna v Bořeticích se díky zkrácené otevírací době obracela zejména na brigádníky. Kavárna v Brně bude ale otevřena celoročně, nejen přes sezónu a v centru Brna bude přece jen zájem ve všední dny větší. Bude potřeba mít stálé zaměstnance, a tak jistotu, že bude vždy někdo v kavárně. Počet zaměstnanců bude záviset od velikosti nových prostor. Stále zůstává snaha o co nejlepší znalosti zaměstnanců jak o položkách z nabídky, tak o tradicích a zvycích na Moravě. Velký důraz bude také kladen na prezentaci vína.

Procesy:

Procesy zůstávají stejné jako na původním trhu (viz procesy z kapitoly 2.1.2)

Prostředí:

Prostředí je stejně důležité jako lidské zdroje a nabízený produkt. Zákazník se musí v první řadě cítit dobře. V tomto kavárně hodně pomáhá její jedinečné prostředí.

Zde nastává zásadní rozdíl, na Bořeckém trhu se jedná o dvorek staré fary, na kterém uprostřed roste jabloň. Jedná se o spojení staré fary s novým kontejnerem. Tento koncept nebude možné přímo přenést do centra Brna. Kavárna se bude ale snažit tomu alespoň přiblížit.

Stěny se nechají neomítnuté, tak jako je můžeme vidět na Dvorku v Bořeticích. Strom, faru a kontejner jakožto dominanty bohužel není možné do centra přenést, můžeme je demonstrovat alespoň pomocí fotografií z Dvorku v Bořeticích či jiných obrazů vázajícími se k tématu. Dále napomůžeme přenosu konceptu dřevěnými prvky v interiéru. Dominantou bude velký dřevěný bar z masivního dřeva. Stolky budou taktéž voleny z dřevěných materiálů, židle kavárna zvolí z dřevěné, popřípadě kovové. Stejně jako na dvorku nebude snaha o stejné židle u jednoho stolu, bude zde několik typů židlí, se kterými se bude moci manipulovat dle libosti.

MARKETINGOVÝ MIX Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA:

Alternativou marketingového mixu 4P je mix, který je vnímán nikoliv z pohledu firmy, ale z pohledu samotného zákazníka.

Řešení potřeb zákazníka:

Jedná se o podnik, který nabízí své služby, je tedy důležité, aby se podnik zaměřil na potřeby, které má zákazník a snažit se je uspokojit.

Lidé vyhledávající kavárny chtějí buďto příjemné místo na setkání s přáteli, odpočinek nebo klidné místo pro práci.

Kavárna se v první řadě bude snažit o vytvoření příjemné atmosféry, kterou bude vytvářet jak čisté a designové prostředí, tak příjemný personál a kvalitní nápoje, dezerty a ostatní pochutiny.

Náklady, které zákazníkovi vznikají:

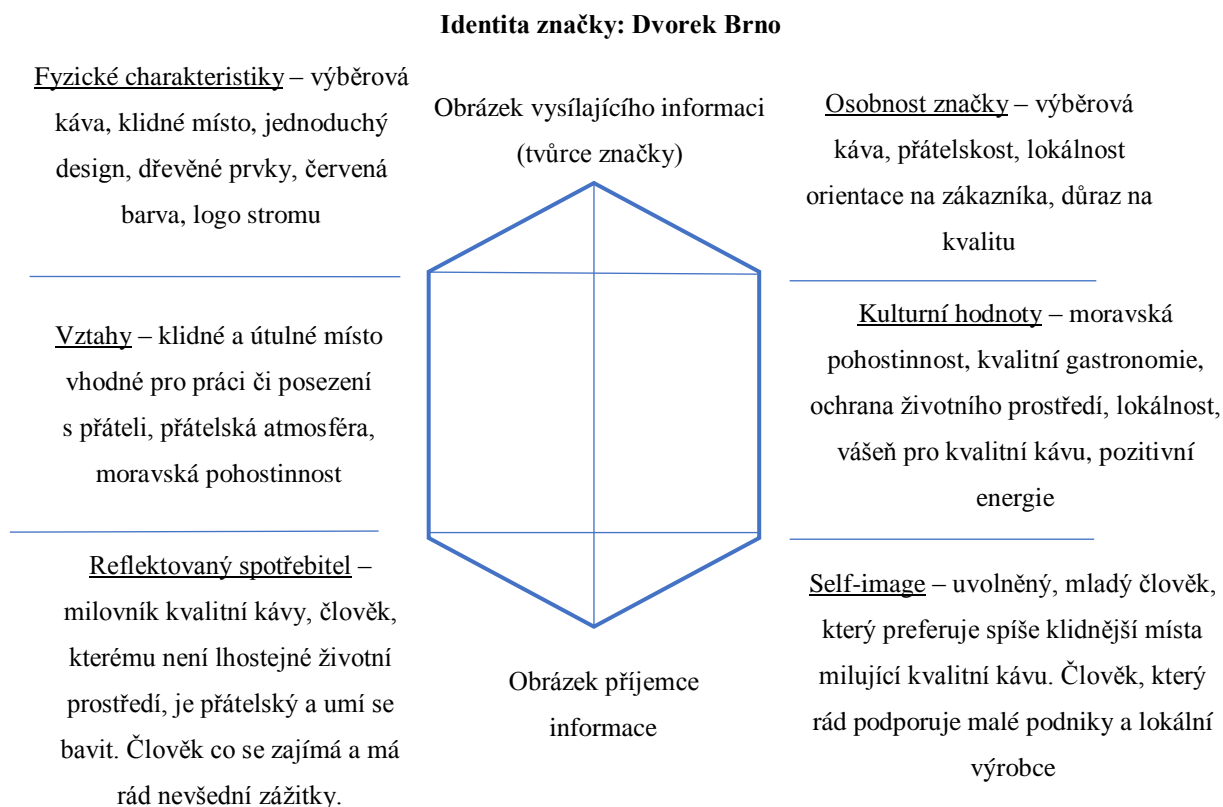
Hlavním nákladem pro zákazníka je zaplacení za provedené služby, popřípadě náklady za dopravu.

Dostupná řešení, pohodlí: kavárna se bude nacházet v centru města nebo alespoň v jeho těsné blízkosti. Centrum je celkově dobře pokryto městskou hromadnou dopravou, to nabízí určité pohodlí pro zákazníky.

Komunikace:

viz komunikace kapitola 2.1.2

IDENTITA ZNAČKY



Obrázek 27: Identita značky Dvorek Brno
(Zdroj: vlastní zpracování dle Kapferer převzato z Příbová, 2000)

ODLIŠNOST IDENTITY ZNAČKY V BRNĚ A BOŘETICÍCH

Fyzické charakteristiky:

Fyzické charakteristiky se mírně pozměnily zejména díky změně místa. Na novém trhu je snaha zachovat dominanty jako fara či jabloň, alespoň pomocí jiných nástrojů, jako jsou obrazy, fotografie, jablečné speciality atd...

Logo značky:

Logo je podle mě výstižné a jednoduché. Na současný trh kavárny a líbí se mi jeho provedení. Logo bych zanechala, zejména díky jeho jednoduchosti a lehké zapamatovatelnosti. Přidání nějakého např. folklorního prvku by mohlo působit směšně a přeplácáně.

Nejvíce pozornosti na logu přitahuje červená barva, není ji tam moc, takže barva nepůsobí zbytečně agresivně. Tuto fyzickou charakteristiku by bylo možné přenést do interiéru například doplňky jako jsou červené nádobí, rámy obrazů atd.

Osobnost značky:

Osobnost značky se nijak razantně nemění, podnik se pořád snaží vytvářet pozitivní energii, klidné místo určené na odpočinek klade důraz na kvalitu a lokálnost.

Kulturní hodnoty:

Kulturní hodnoty se taky příliš neliší, jsou zejména postaveny na tom, že kavárna nabízí kvalitní nápoje, dezerty a delikatesy a snaží se mít servis spojený se službou na co nejvyšší úrovni.

Vztahy:

Vztahy jsou zejména o setkávání, moravské pohostinnosti, přátelskosti, příjemné atmosféře a pozitivní energii, kterou kavárna nabízí v rámci své kavárny na současném trhu a stejné hodnoty by také nabízela na trhu novém.

Reflektovaný spotřebitel:

Reflektovaný spotřebitel se v podstatě neliší nijak zvláštním způsobem (viz kapitola 2.1.7).

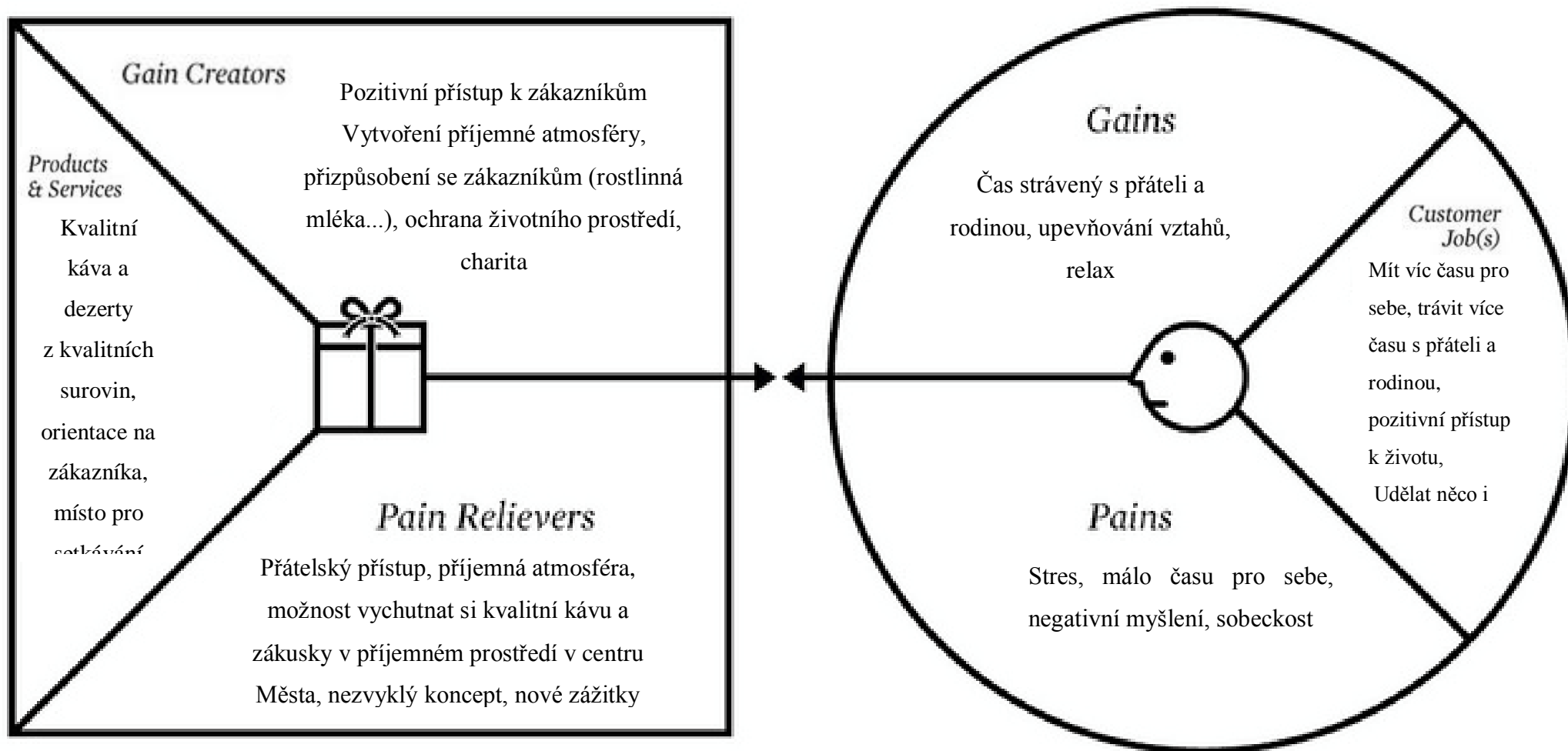
Self-image: self-image Brněnské kavárny je stejná jako ta v Bořeticích (viz kapitola 2.1.7).

BUSINESS MODEL LEAN CANVAS

Problém/ potřeba Zákazníci si novou kavárnu neoblíbí, rozpor mezi původním a novým konceptem	Řešení Snaha o co nejefektivnější komunikaci se zákazníky při vstupu na trh	Návrh jedinečné hodnoty Koncept orientovaný na moravskou pohostinnost a její tradice, životní prostředí a přírodu	Nezkopírovatelná hodnota	Zákaznické segmenty Studenti 15-25 let Pracující lidé 25-50 let, lidé cestující do Brna za prací či školou, turisté, lidé milující kvalitní kávu
	Klíčové metriky Zisk, počet zákazníků,		Kanály Instagram, Facebook, webové stránky, Tripadvisor, Influenceři	
Struktura nákladů Náklady na pronájem prostor, nové technologie, vybavení kavárny, úprava prostor, lidské zdroje, náklady objednání zásob a jejich dopravu			Toky příjmů Příjmy z prodeje služeb	
PRODUKT			TRH	

Obrázek 28: Business model lean Canvas
(Zdroj: vlastní zpracování dle Ash Maurya, 2016)

HODNOTOVÁ NABÍDKA



Obrázek 29: Hodnotová nabídka kavárny Dvorek Brno
(Zdroj: vlastní zpracování dle Osterwalder., 2010, převzato od Mencil)

JEDINEČNÁ HODNOTA

Pro zákazníka je důležitá hodnota, je to faktor, díky kterému se zákazníci vrací. Jedinečná hodnota umožňuje jedinečný zážitek, dává zákazníkovi pocit, že jeho čas v podniku je kvalitně strávený.

Jedinečná hodnota podniku v Bořeticích byla postavena zejména na lokalitě. Jedná se o smísení nového kontejneru, který byl instalován do přírody, na starý dvorek fary pod jabloň.

Nová jedinečná hodnota je založena na moravské pohostinnosti, kterou se bude snažit podpořit faktory, které již byli dříve zmíněné.

Morava není jediná důležitá věc v jedinečné hodnotě, patří sem i ochrana životního prostředí, kterou se podnik prezentuje.

3.3 Další kroky realizace

V předchozí kapitole jsem vymezila a upravila koncept nové kavárny tak, aby zákazníkům na novém trhu vyhovoval. Koncept vymezený business strategií lean Canvas, identitou značky, hodnotovou nabídkou a analýzou marketingového mixu je potřeba dotvořit detaily, které ucelí zvolený koncept.

Způsob komunikace při vstupu na trh:

Hlavním komunikačním prostředkem bude od počátku Instagram. V dnešní době je jednou z nejpoužívanějších sociálních sítí. Výhodou Instagramu je možná provázanost na Facebook. Je možné starat se jen o jedno médium a druhé se aktualizuje samo.

Výhodou dvorku je, že má již zavedený jeden instagramový účet, bude o to jednodušší získat potenciální zákazníky, aby sledovali vznikající projekt.

Komunikace započne už při přípravách nových prostor. Sdílet se bude přestavba, vytváření nové nabídky, vtipné zážitky z přípravy Brněnské kavárny a nadšení z nového začátku.

Degustace:

K Moravě patří víno. Pořádáním pravidelných degustací s programem přiláká kavárna nové zákazníky. Na místě bude přítomen sommelier, který zákazníky celou ochutnávkou provede. K degustaci budou nachystané pochutiny jako škvarky, čerstvý chléb se škvarkovou pomazánkou nebo pro Dvorek specifická variace sýrů a uzenin.

Ručně vyráběné folklorní tašky:

Kavárna se chce hlavně zaměřovat na Moravu a ekologii. Prodáváním originálních plátěných tašek s folklorním potiskem, tyto záměry úspěšně spojí.

Tašky budou vytvořeny z bio bavlny, a i přes potisk, budou vhodné k praní.

Typický zákazník

Důležité je segmentovat zákazníky, pro které bude navrhnutý koncept nejvhodnější.

Na následujících obrázcích (č. 30 a 31) jsou očekávaní typičtí zákazníci kavárny Dvůrek Brno.

Jakub



Věk: 25-50

Rodinný stav: Svobodný

Lokalita: Brno

Character: Pracovitý, cílevědomý a přemýšlivý. Ví co od života chce.

Kavárna je místo, kde může pracovat a také si užít chvíli klidu.

Cíle

- Vysoké postavení v práci
- Neustálé se vzdělávání
- Zajištěný život

Osobnost



Záliby

- Sport
- Četba
- Práce
- Hudba
- Vzdělávání se

Co Jakub vyžaduje od návštěvy kavárny?

- Klid na relax i práci
- Kvalitní kávu, dezerty a pochutiny
- Příjemné prostředí
- Milý personál

Obrázek 30: Typický zákazník Jakub
(Zdroj: vlastní zpracování)

Klára



Věk: 25-50

Rodinný stav: Svobodný

Lokalita: Brno

Character: Spontánní a dobrodružná povaha. Cítí se skvěle ve velké společnosti kde je středem pozornosti

Cíle

- Užívat si života naplno
- Kontakt s přáteli
- Sdílení zážitků na sociálních sítích

Osobnost



Záliby

- Kamarádi
- Festivaly
- Společenské akce
- Hudba

Co Klára vyžaduje od návštěvy kavárny?

- Možnost potkat se s partou kamarádů
- Kvalitní kávu, dezerty a pochutiny
- Příjemné prostředí
- Milý personál
- Hudbu jako podkres

Obrázek 31: Typická zákaznice Klára
(Zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byl návrh opatření při expanzi značky na nový trh s důrazem na rozvoj tvorby hodnoty pro zákazníka.

Základem a také první částí této práce bylo vymezení a pochopení dané tematiky a její problematiky. Vymezila jsem tedy základní pojmy, které byly důležité pro další části a pochopení této práce.

Analytická část se zabývala současným stavem podniku a zkoumáním nového trhu. Zaměřila jsem se zejména na analýzu značky na současném trhu a potenciální konkurenci na trhu novém.

Dále jsem zkoumala jedinečnou hodnotu, identitu značky a marketingový mix, tak abych byla schopna zhodnotit potenciál expanze značky daného podniku a vyhodnotit podmínky cílového trhu.

Po vyhodnocení všech analýz, jak interních, tak externích jsem dospěla k názoru, že expanze značky na nový trh je možná. Je ale potřeba provést úpravy značky, tak aby byla upravena na Brněnský trh. Tyto úpravy byly nutné zejména díky vazbě kavárny na místo. Předpokládám, že v centru Brna nenajdeme dvorek fary, kde roste jabloň. Kavárna ale může tyto charakteristiky přesunout na nový trh jiným způsobem, může jít například o fotografie kavárny Dvorek, která působí v Bořeticích, zastoupení pro kavárnu typickou červenou barvou, jablečné speciality a v neposlední řadě odkaz na moravskou pohostinnost.

Vymezila jsem koncept, který je vhodný pro vstup na nový trh tak, aby byl konkurenceschopný a zákazníci si ho oblíbili. Cílem kavárny je rozdávat radost, vytvářet příjemné prostředí a ukazovat hodnoty Moravy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AAKER, David. Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-885-6.

ASTUTI, Retno, Rizky Lutfian Ramadhan SILALAH a Galuh Dian Paramita WIJAYA. Marketing Strategy Based on Marketing Mix Influence on Purchasing Decisions of Malang Apples Consumers at Giant Olympic Garden Mall (MOG), Malang City, East Java Province, Indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*. 2015, **3**, 67-71. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.015>. ISSN 2210-7843. Dostupné také z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210784315000169>

BOGNER, Eva, Ulrich LÖWEN a Jörg FRANKE. Systematic Consideration of Value Chains with Respect to the Timing of Individualization. *Procedia CIRP*. 2017, **60**, 368-373. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.01.015>. ISSN 2212-8271. Dostupné také z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827117300161>

Café Mitte [online]. Brno: Café Mitte, 2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: www.cafemitte.com

Chains with Respect to the Timing of Individualization. *Procedia CIRP*. 2017, **60**, 368-373. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.01.015>. ISSN 2212-8271. Dostupné také z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827117300161>

Coffee bar Mymika [online]. Brno: www.mymika.cz, 2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: www.mymika.cz

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: www.czso.cz

DALY, James. *Brand management of a selected brand*. Brno, 2015. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Vedoucí práce Robert Zich.

Dvorek cafe & wine bistro [online]. Bořetice: Dvorek cafe & wine bistro, 2019 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.dvorekboretice.cz>

Facebook [online]. Facebook, 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: www.facebook.com

Foursquare [online]. Foursquare, 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: www.foursquare.com

Google [online]. Silicon Valley: Google, 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: www.google.com

Google maps [online]. Silicon Valley: Google, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: www.googlemaps.c

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. V Praze: Slovart, 2008. ISBN 978-80-7391-167-6.

Hygiena v restauracích a kavárnách. *Otevreni.cz: Jak založit novou restauraci nebo otevřít kavárnu* [online]. Praha: Storyous, 2019 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.otevreni.cz/urady/hygiena.html>

Industra: Akcelérátor a kulturní fabrika / Brno [online]. Brno: Industra, 2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: www.industra.space

JANČÍKOVÁ, Kateřina. Vize a mise v podniku: k čemu slouží?. *Psychologie pro každého* [online]. Brno: University of Applied Management, 2019, 2016-09-21 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/vize-a-mise-v-podniku/>

KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vydání 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-214-5107-0.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 4. vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

MACA, Tomáš. Eši často upřednostňují kvantitu před kvalitou, ale zlepšuje se to, tvrdí šéf brněnské kavárny SKØG Urban Hub. *Houpací Osel: Káva a publicistika* [online]. Houpací Osel, 2019, 2016-10-17 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <http://www.houpaciosel.cz/2016/10/17/cesi-casto-uprednostnuji-kvantitu-pred-kvalitou-ale-zlepsuje-se-to-tvrdi-sef-brnenske-kavarny-skog-urban-hub/>

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.

MAURYA, Ash. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?. Medium - place to read and write big ideas and important stories[online]. New York: www.medium.com, 2019, 27.2.2012 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

MENCL, Marek. Value Proposition Canvas. *Ztráta-času: Zlepšovat se není ztráta času* [online]. Praha: ztrata-casu.cz, 2019, 2014-10-28 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.ztrata-casu.cz/clanky/value-proposition-canvas>

Nový občanský zákoník 89/2012 Sb.: aktuální úplné znění od 28. února 2017. Praha: Verlag Dashöfer, [2017]. ISBN 978-80-87963-37-1

NOVÁK, Adam. Business Model Canvas: Inovace byznys modelu snadno. *Mámnápad.cz* [online]. Praha: mamnapad.cz, 2019, 24.09.2015 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.mamnapad.cz/business-model-canvas-inovace-byznys-modelu-snadno/>

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Tim CLARK. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010. ISBN 978-0470-87641-1.

OVESNÝ, Pavel. Vegmania.cz: SKOG Urban Hub - vegetariánská / veganská kavárna Brno. *Vegmania.cz: praktické rady pro každodenní veganství* [online]. Praha: vegmania.cz, [2019], 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://www.vegmania.cz/skog-urban-hub>

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024702541
Podnebí [online]. Brno: www.podnebi.cz, 2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: www.podnebi.cz

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN isbn80-856-0511-2.

PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.

Rozhovor s Ondřejem Morávkou, majitelem kavárny Dvorek:: cafe & wine bistro, Bořetice

ŘEŘÁBEK, Tomáš. *Analýza konkurence*. České Budějovice, 2011. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Monika Březinová.

Služby: Růst tržeb slábne prakticky v každém odvětví. Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR [online]. Praha: SOCR, 2019, 2019-02-18 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/sluzby-rust-trzeb-slabne-prakticky-ve-vsech-odvetvich/>

SABAKOVÁ, N. *Návrh strategie podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 147 s. Vedoucí diplomové práce Robert Zich

Sorry – pečeme jinak, říká autorka mechového dortu. *Vitalia.cz: chytře na život* [online]. Praha: Internet info, 2019, 2018-01-15 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/sorry-peceme-jinak-autorka-mechoveho-dortu/>

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.

SWOT analýza. *Bazant's Blog* [online]. Bazant's Blog, 2018, 2010-12-24 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

ŠKAPA, Stanislav. *Mikroekonomie I*. Vydání 3., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2016. ISBN 978-80-214-5391-3.

TAYLOR, David. Brand management: budování značky od vize k cíli. Brno: Computer Press, 2007. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1818-4.

Tripadvisor [online]. Tripadvisor, 2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: www.tripadvisor.cz

VALOVÁ, Petra. *Image a firemní identita*. Olomouc, 2010. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola olomouc. Vedoucí práce Renáta Pavlíčková.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketingový mix [online prezentace]. 2009 [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mar_mm_zamazalova.pdf

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Výsledek mysteryshoppingu	53
Graf 2: Hodnocení kavárny Dvorek.....	IV
Graf 3: Kde jste se o kavárně Dvorek dozvěděli?	IV
Graf 4: Doporučení kavárny	V
Graf 5: Počet návštěv Dvorku.....	V
Graf 6: Pravděpodobnost doporučení	VI

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Faktory úspěšnosti značek.....	15
Obrázek 2: Identita značky	17
Obrázek 3: Business model Canvas	21
Obrázek 4: Lean Canvas	23
Obrázek 5: Hodnotová nabídka	24
Obrázek 6: Mapa Bořetic u Hustopečí.....	31
Obrázek 7: Mapa trasy Bořetice u Hustopečí – Brno	31
Obrázek 8: Business model Canvas	36
Obrázek 9: Hodnotová nabídka na současném trhu v Bořeticích	37
Obrázek 10: Logo Dvorek	39
Obrázek 11: Identita značky Dvorek Bořetice.....	40
Obrázek 12: Skog urban hub	49
Obrázek 13: Café Momenta	50
Obrázek 14: Café bar Mymika.....	51
Obrázek 15: Dvorek café & wine bistro	52
Obrázek 16: Logo SKOG urban hub	55
Obrázek 17: Self-image kavárny SKOG urban hub	57
Obrázek 18: Logo Momenta	57
Obrázek 19: Self-image kavárny Momenta	59
Obrázek 20: Logo Mymika.....	59
Obrázek 21: Self-image kavárny Mymika.....	61
Obrázek 22: Mapa SKOG Urban hub	63
Obrázek 23: Mapa Cafe Momenta.....	66
Obrázek 24: Mapa Coffee bar Mymika	69
Obrázek 25: Roční vývoj tržeb v sektoru služeb	71
Obrázek 26: Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího ukončeného vzdělání	72
Obrázek 27: Identita značky Dvorek Brno	84
Obrázek 28: Business model lean Canvas	86
Obrázek 29: Hodnotová nabídka kavárny Dvorek Brno	87

Obrázek 30: Typický zákazník Jakub	90
Obrázek 31: Typická zákaznice Klára	91

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled nabídky Dvorek:: café & wine bistro::	30
Tabulka 2: Hodnocení na internetových portálech	45
Tabulka 3: Konkurenční analýza	47
Tabulka 4: Vyhodnocení mysteryshoppingu	52
Tabulka 5: Přehled nabídky SKOG Urban hub	62
Tabulka 6: Přehled nabídky Momenta	65
Tabulka 7: Nabídka Coffee bar Mymika	68
Tabulka 8: Hodnocení SWOT analýzy	74
Tabulka 9: Hodnocení silných stránek podniku	74
Tabulka 10: Hodnocení slabých stránek podniku	74
Tabulka 11: Hodnocení příležitosti nového trhu	75
Tabulka 12: Hodnocení hrozeb nového trhu	75
Tabulka 13: Seznam nejdůležitějších faktorů SWOT analýzy	76
Tabulka 14: Nabídka Dvorek Brno	80
Tabulka 15: SWOT analýza – silné stránky	VIII
Tabulka 16: SWOT analýza – slabé stránky	IX
Tabulka 17: SWOT analýza – příležitosti	XI
Tabulka 18: SWOT analýza – hrozby	XIII

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Harmonogram zpracování závěrečné práce	I
Příloha 2: Analýza konkurence	II
Příloha 3: Hodnotící formulář mysteryshoppingu	III
Příloha 4: Vyhodnocení dotazníku	IV
Příloha 5: SWOT analýza – silné stránky	VII
Příloha 6: SWOT analýza – slabé stránky	IX
Příloha 7: SWOT analýza – příležitosti	X
Příloha 8: SWOT analýza – hrozby	XII

Příloha 1: Harmonogram zpracování závěrečné práce

Etapa 1	Termín: 31/10/2018
Formální podklady:	
Téma Název Anotace Výběr literatury	
Etapa 2	Termín: 31/10/2018
• Cíle a metodika	
Vymezení problému Vytyčení cílů	
Etapa 3	Termín: 15/12/2018
• Teoretická část	
Vymezení základních pojmů	
Etapa 4	Termín: 28/2/2019
• Analytická část	
Etapa 5	Termín: 22/3/2019
• Návrhová část	
Navržení vhodných řešení	
Etapa 6	Termín: 15/4/2019
• Zpracování finální verze diplomové/bakalářské práce	
Etapa 7	Termín: 5/2019
• prezentace ke SZZ	
Etapa 8	Termín: 12/5/2019
• Odevzdání práce na studijním oddělení a do IS	

Příloha 2: Analýza konkurence

Tento hodnotící formulář obsahuje pět faktorů, které mi pomohou spravedlivě obodovat konkurenční podniky tak, aby bylo následně možné vybrat tři nejlepší a nejvíce konkurenceschopné.

ORIGINALITA

5 b. - Kavárna je originální

3 b. – Kavárna je nezvyklá

1 b. – Kavárna je průměrná

LOKALITA

5 b. - Kavárna je v pěší vzdálenosti od hlavního nádraží maximálně 10 minut

3 b. – Kavárna je v pěší vzdálenosti od hlavního nádraží maximálně 20 minut

1 b. – Kavárna je v pěší vzdálenosti od hlavního nádraží 30 minut a více

NABÍZENÝ SORTIMENT

5 b. – Široká nabídka s kvalitními produkty

4 b. – Nabídka je široká, nedbá se však na kvalitu

3 b. – Nabídka je spíše průměrná, ale zato poskládaná jen z kvalitních věcí

2. b – Nabídka je průměrná

1 b. – Nabídka je „chudá“

HODNOCENÍ NA WEBOVÝCH PORTÁLECH

5 b. – 4,8/5 – 5/5

3 b. – 4,7/5 – 4,5/5

1 b. – do 4,4

PREZENTACE NA INTERNETU

5 b. – vlastní webové stránky, instagramový profil a facebookový profil, sociálních sítích je aktivní

4.b – vlastní webové stránky, instagramový profil a facebookový profil, sociálních sítích není příliš aktivní

3 b. – vlastní pouze dva z uvedených komunikačních kanálů, je na nich aktivní

2.b. – vlastní pouze dva z uvedených komunikačních kanálů, ale není na nich příliš aktivní

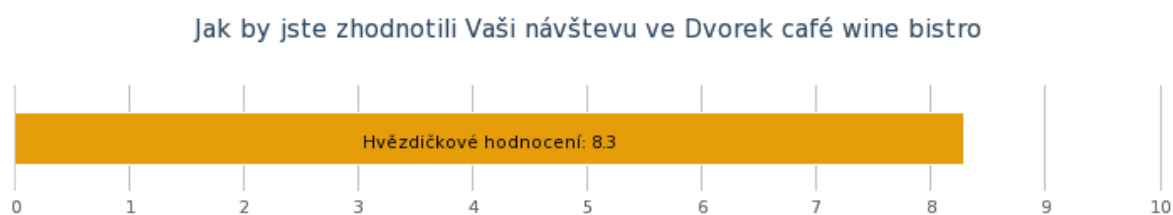
1 b. – vlastní pouze jeden z výše uvedených komunikačních kanálů

Příloha 3: Hodnotící formulář mysteryshoppingu

Tento hodnotící formulář obsahuje deset výzkumných otázek, které mi pomohou spravedlivě obodovat jednotlivé návštěvy v kavárnách. Jednotlivé výsledky jsou zapsány do tabulek a uvedeny v podkapitole mysteryshopping.

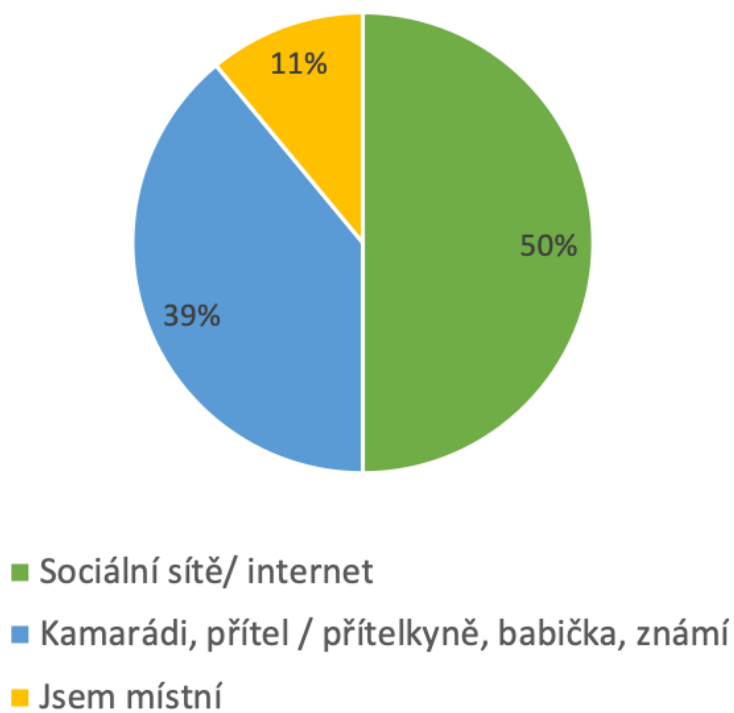
- 1) Bylo snadné kavárnu najít? Byla dobře označena, a tudíž byla snadno rozpoznatelná?
Ano – 5 bodů Ne – 0 bodů
- 2) Pozdravila mě obsluha při příchodu?
Ano – 5 bodů Až po předání nápoj. lístku -3 Ne – 0 bodů
- 3) Byl interiér kavárny příjemný?
Ano – 5 bodů Neutrální – 3 body Ne – 0 bodů
- 4) Dala mi obsluha vodu ke kávě?
Ano, vodu dolévala – 5 bodů Ano, vodu ale nedolévala-3 body Ne-0 bodů
- 5) Byla chuť a kvalita kávy a zákusku dobrá?
Ano – 5 bodů Průměr – 3 body Ne – 0 bodů
- 6) Byla kavárna čistá?
Ano – 5 bodů Ne – 0 bodů
- 7) Starali se zaměstnanci, aby bylo v kavárně uklizeno?
Ano – 5 bodů Ne – 0 bodů
- 8) Byly toalety čisté?
Ano – 5 bodů Ne – 0 bodů
- 9) Byli zaměstnanci řádně proškoleni o kávě?
Ano – 5 bodů Ne – 0 bodů
- 10) Bylo chování zaměstnanců příjemné a přátelské nebo spíše odměřené?
Spíše přátelské – 5 bodů Spíše odměřené – 0 bodů
- 11) Rozloučil se se mnou personál při odchodu
Ano – 5 bodů Ne – 0 bodů

Příloha 4: Vyhodnocení dotazníku



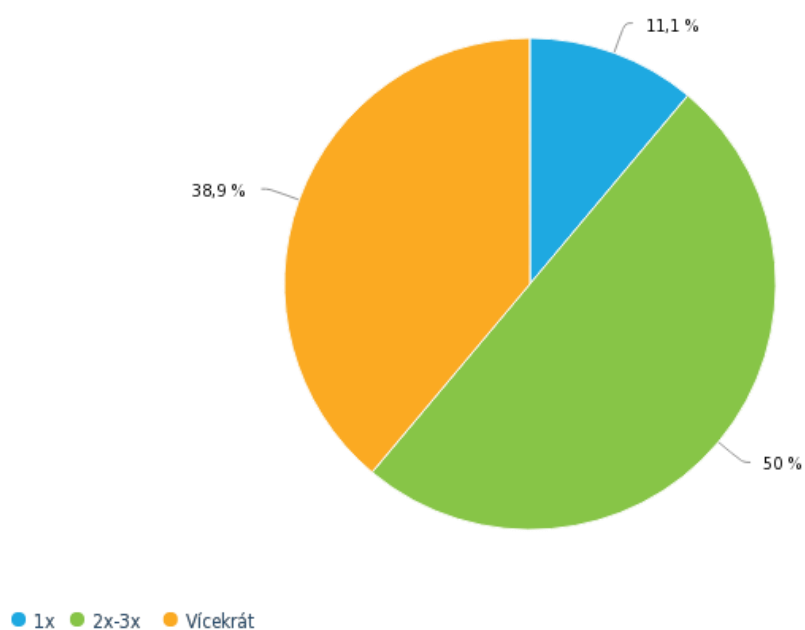
Graf 2: Hodnocení kavárny Dvorek
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak jste se o kavárně dozvěděli?



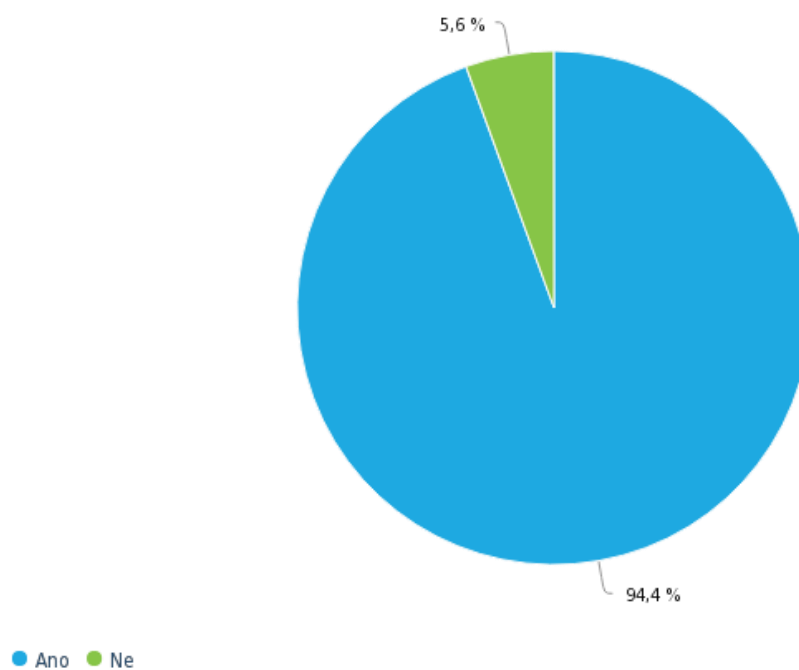
Graf 3: Kde jste se o kavárně Dvorek dozvěděli?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Počet Vašich návštěv...



Graf 5: Počet návštěv Dvorku
(Zdroj: vlastní zpracování)

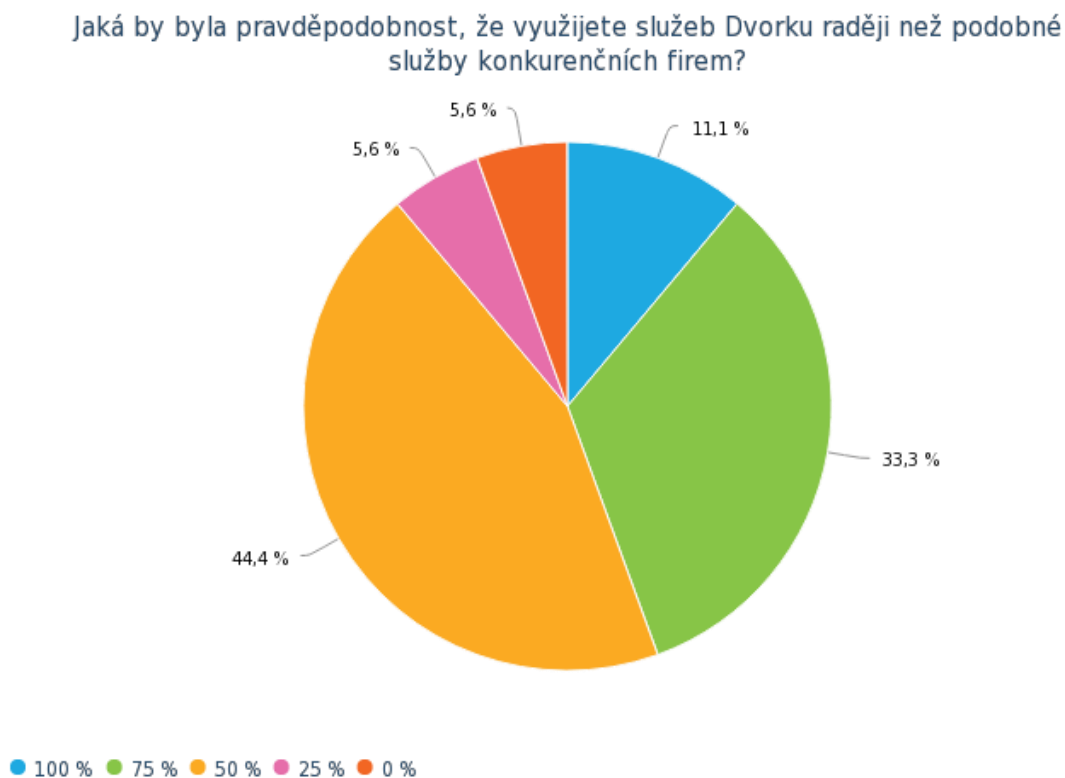
Doporučili by jste tuto kavárnu svým přátelům či známým?



Graf 4: Doporučení kavárny
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak na Vás působil personál?

Odpovědi „milý“, „sympatický“, „ochotný“ se objevily několikrát. Nemalá část odpovědí byly také na pomalost obsluhy. Některé z nich budu citovat „Někdy teda na to, kolik lidí je za pultem, ta rychlost obslužení nevypovídá.“ „Je milý, ale většinou pokulhává management práce“. „Personál byl očividně přepracovaný“.



Graf 6: Pravděpodobnost doporučení
(Zdroj: vlastní zpracování)

Příloha 5: SWOT analýza – silné stránky

KVALITNÍ SUROVINY

- Jak je v práci již zmíněno, kavárna si zakládá na kvalitních surovinách. Ať už je řeč o kávě, dezertech nebo například domácích paštikách, sirupech atd. Snaha udržet si tento standard by mohla být pro firmu přínosem zejména proto, protože lidé si dnes rádi za kvalitu připlatí a zážitek je tak pro ně silnější.

INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSTUP

- Kavárna se snaží být ke každému zákazníkovi individuální, poradit mu v případě potřeby a upravit vše tak, aby byl zákazník spokojený.

DLOUHODOBÁ SPOLUPRÁCE S ODBĚRATELI

- Kavárna zná své odběratele a jejich jakost velmi dobře. V případě přesunu trhu by kavárna nadále spolupracovala se stejnými odběrateli jako doposud.

ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA

- Kavárna se snaží zaměřit se primárně na zákazníky a jejich potřeby a přání. Snaží se v jakékoliv situaci zákazníkovi vyjít vstříc.

ZKUŠENOST S PROVOZEM KAVÁRNY

- Mezi silné stránky při vstup na nový trh můžeme určitě zařadit jistou zkušenost s předchozím vedením kavárny. Jednalo se sice o jiný trh, ale jak analýza konkurence prokázala, kvalita služeb je srovnatelná se službami poskytovanými na Dvorku.

CHARITATIVNÍ AKCE

- Kavárna pořádá jednou až dvakrát do roka charitativní akci. Většinou přizve i jiné podniky, které přijedou se svými stánky a část výtěžku jde na charitu. Zákazníci to vždy ocení velice pozitivně a akce je vždy plná lidí, kteří chtějí přispět na dobrou věc.

LOKÁLNOST NABÍZENÝCH PRODUKTŮ

- Kavárna spolupracuje výlučně s lokálními dodavateli, chce tak podpořit menší podniky, které dělají svou práci poctivě, tak aby byl výrobek v souladu s jejich přesvědčením.

Tabulka 15: SWOT analýza – silné stránky

Znaky/ porovnávané	Kvalitní suroviny	Individuální přístup	Dlouhodobá spolupráce s dodavateli	Orientace na zákazníka	Zkušenost s provozem kavárny	Charitativní akce	Lokální výrobky	Součet	Váha v %
Kvalitní suroviny	X	0,5	1	0,5	0,5	1	1	4,5	21,5 %
Individuální přístup	0,5	X	1	0,5	0,5	1	1	4,5	21,5 %
Dlouhodobá spolupráce s dodavateli	0	0	X	0	0,5	1	0,5	2	9,5 %
Orientace na zákazníka	0,5	0,5	1	X	0,5	1	1	4,5	21,5 %
Zkušenost s provozem kavárny	0,5	0,5	0,5	0,5	X	1	1	4	19 %
Charitativní akce	0	0	0	0	0	X	0	0	0 %
Lokální výrobky	0	0	0,5	0	0	1	X	1,5	7 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Příloha 6: SWOT analýza – slabé stránky

DELEGACE PRÁCE

- Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, je zde problém s delegací práce. Zaměstnanci často neví, co dělat, zmateně běhají z místa na místo. Lidé tak musí o to déle čekat na své objednávky.

ŠKOLENÍ PRO ZAMĚSTNANCE

- Kavárna neposílá své zaměstnance na školení, ani sama zaměstnance neškolí.

PODNIKÁNÍ V PRONAJATÉM PROSTORU

- Podnikání v pronájmu má několik úskalí, ať je to neochota prodloužení smlouvy nebo razantního zvýšení nájemného se kterým podnik nepočítal. Může být tedy krajně riskantní podnikat v takových prostorech

ABSENCE LETNÍ ZAHRÁDKY

- Vzhledem k tomu, že kavárna má v plánu otevřít novou kavárnu v centru Brna, bude těžké a nákladné najít prostory se zahrádkou.

Tabulka 16:SWOT analýza – slabé stránky

Znaky/ porovnáváné	Delegace práce	Školení pro zaměstnance	Podnikání v pronajatém prostoru	Absence letní zahrádky	Součet	Váha v %
Delegace práce	X	0,5	0	0	0,5	8,3 %
Školení pro zaměstnance	0,5	X	0	0	0,5	8,3 %
Podnikání v pronajatém prostoru	1	1	X	1	3	50 %
Absence letní zahrádky	1	1	0	X	2	33,3 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Příloha 7: SWOT analýza – příležitosti

ROSTOUCÍ ZÁLIBA V KAVÁRNÁCH

- Kavárny nabírají v posledních několika letech na oblíbenosti. Lidé se chodí do kaváren odreagovat ale také pracovat.

NOVÝ A VĚTŠÍ TRH

- Vstup na nový a větší trh může být významná příležitost pro podnik. Bude tak dostupný pro více zákazníků a je pravděpodobné, že kavárna bude mít větší okruh stálých zákazníků než na současném, malém, trhu.

OBLIBA MALÝCH PODNIKŮ

- Zákazníci dávají přednost malým podnikům před velkým řetězcům. Přístup k zákazníkům je ze strany zaměstnanců osobnější. Zákazník se může v klidu posadit a objednat si u stolu a nemusí stát frontu jen proto, aby si mohl objednat kávu.

ZÁJEM ZÁKAZNÍKŮ O NETRADIČNÍ KONCEPTY

- Koncept je to, co tvoří celkový zážitek z návštěvy zákazníka. Lidé často a rádi navštěvují nezvyklé podniky ať už prostředím nebo atmosférou.

ZVÝŠENÁ POPTÁVKA PO SLUŽBÁCH S PŘIDANOU HODNOTOU

- Kávu si v dnešní době může člověk dát prakticky kdekoliv. Zákazníci ale chtějí mimo kávy také jedinečný zážitek, ten může být spojen s místem, servisem, přístupem obsluhy a celkově konceptem kavárny.

ORIENTACE ZÁKAZNÍKŮ NA KVALITU

- S rostoucí oblibou kaváren rostou také nároky na servis a nabízené produkty. Zákazníci upřednostňují spíše kvalitní výrobky za vyšší cenu oproti nekvalitním, ale levnějším variantám.

Tabulka 17: SWOT analýza – příležitosti

Znaky/ porovnávané	Rostoucí záliba v kavárnách	Nový a větší trh	Zájem o netradiční koncepty	Oblíbenost malých podniků	Služby s přidanou hodnotou	Orientace na kvalitu	Součet	Váha v %
Rostoucí záliba v kavárnách	X	1	0,5	0,5	0,5	1	3,5	23,3
Nový a větší trh	0	X	0	0	0	0	0	0
Zájem o netradiční koncepty	0,5	1	X	0,5	0,5	1	3,5	23,3
Oblíbenost malých podniků	0,5	1	0,5	X	0,5	1	3,5	23,3
Služby s přidanou hodnotou	0,5	1	0,5	0,5	X	0,5	3	20
Orientace na kvalitu	0	1	0	0	0,5	X	1,5	10

(Zdroj: vlastní zpracování)

Příloha 8: SWOT analýza – hrozby

ZÁKAZNÍCI SI KAVÁRNU NEOBLÍBÍ

- Jednou z největších hrozeb je, že zákazníci nenaleznou v kavárně přidanou hodnotu, nebudou tak mít potřebu se do kavárny opakovaně vracet a kavárna tak nebude mít stálé zákazníky.

VELKÁ KONKURENCE

- Brněnský trh je přehlacen kavárnami, zejména střed Brna. Kavárny jsou zde k nalezení na každém rohu. Konkurenční boj je tedy velký, řada z podniků jsou na trhu zavedeny několik let a loajalita zákazníků je na opravdu vysoké úrovni.

NEUSPOKOJENÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKŮ

- I když analýza konkurence ukázala, že služby jsou srovnatelné se službami na Brněnském trhu, požadavky zákazníků se v čase mění. Je tedy možné, že od nově přichozí kavárny bude zákazník požadovat víc.

NEOČEKÁVANÝ VÝVOJ KAVÁRENSKÉHO TRHU

- Stejně jako se mění požadavky zákazníků, utváří se také trh. Kavárny jsou v posledních několika letech velkým trendem, je tedy možné, že tento trend nahradí něco jiného a kavárna se bude muset obratem přizpůsobit.

LIDÉ NEPŘIJMOU PODNIK NA JINÉM MÍSTĚ

- Podnik je fixovaný velkou mírou na místo, kde se nachází.

SLABÉ ZNALOSTI TAK VELKÉHO TRHU

- Zkušenosti a znalosti z menšího trhu mohou být odlišné od trhu většího, kam firma expanzi zvažuje.

NEZNALOST CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ NA NOVÉM TRHU

- Zákazníci se na různých trzích mohou chovat různými způsoby.

Tabulka 18: SWOT analýza – hrozby

Znaky/ porovnávané	Zákazníci si kavárnu neoblíbí	Velká konkurence	Neuspokojení potřeb zákazníka	Vývoj kavárenského trhu	Nepřijmutí podniku na novém místě	Slabé znalosti trhu	Neznalost chování zákazníků	Součet	Váha v %
Zákazníci si kavárnu neoblíbí	X	0,5	1	1	1	0,5	0,5	4,5	21,4 %
Velká konkurence	0,5	X	0	1	1	0,5	0,5	3,5	16,6 %
Neuspokojení potřeb zákazníka	0	1	X	1	1	0,5	1	4,5	21,4 %
Vývoj kavárenského trhu	0	0	0	X	0,5	0,5	0	1	4,8 %
Nepřijmutí podniku na novém místě	0	0	0	0,5	X	0,5	0	1	4,8 %
Slabé znalosti trhu	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	X	0,5	3	14,3 %
Neznalost chování zákazníků	0,5	0,5	0	1	1	0,5	X	3,5	16,6 %

(Zdroj: vlastní zpracování)